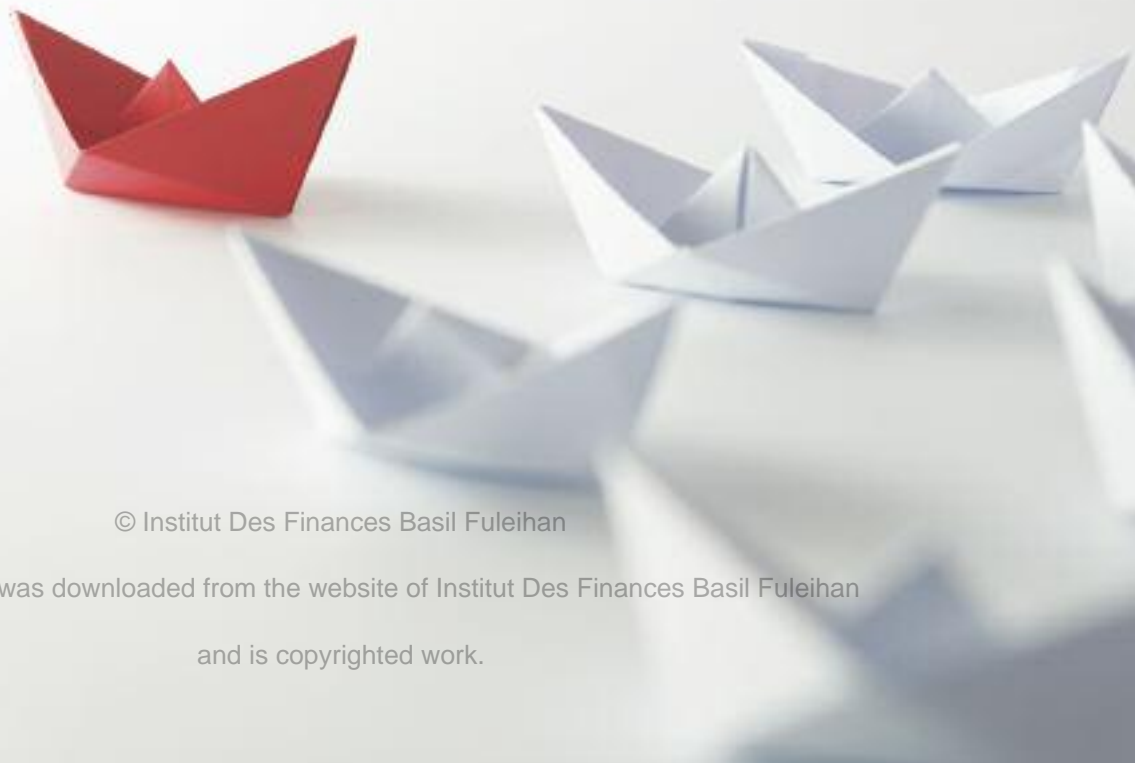


الإدارة المرتكزة على مقارنة الكفايات وتأثيرها في مستقبل الوظيفة العامة في لبنان

نتائج استبيان الكوادر العليا في الإدارة العامة
(نيسان 2016)



© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

نظّم معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - وزارة المالية "اللقاءات العلميّة للكوادر العليا في الإدارة اللبنانيّة" بالشراكة مع المدرسة الوطنية للإدارة - فرنسا وبدعم مشكور من المعهد الفرنسي التابع لسفارة فرنسا في لبنان ومصرف فرنسبنك.



معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي -
وزارة المالية
512. كورنيش النهر
ص.ب.: 16-5870، بيروت - لبنان
هاتف: +961 1 425 146/9
institute@finance.gov.lb
www.institutdesfinances.gov.lb

وزارة المالية
شارع رياض الصلح
بيروت - لبنان
هاتف: +961 1 981 001

infocenter@finance.gov.lb
www.finance.gov.lb



مجموعة فرنسبنك
سنتر فرنسبنك - الحمرا
بيروت - لبنان
هاتف: +961 1 734 000
www.fransabank.com



المعهد الفرنسي في لبنان
السفارة الفرنسية في لبنان
طريق الشام، بيروت - لبنان
هاتف: +961 1 420 200
www.institutfrancais-liban.com



المدرسة الوطنية للإدارة
2 جادة أوبسيفاتوار
75272 باريس سيديكس 06 - فرنسا
هاتف: +33 (0) 1 44 41 85 00
www.ena.fr

© جميع الحقوق محفوظة لمعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - وزارة المالية - 2017.
ISBN 978-9953-9027-7-7

يمكن نسخ محتوى هذا التقرير أو تنزيله أو طباعته لاستخدامكم الشخصي. ويمكن اقتباس مقتطفات منه في الوثائق أو المدوّنتات أو المواقع الإلكترونيّة أو أي مادة أخرى شرط ذكر المصدر: "الإدارة المرتكزة على مقارنة الكفايات وتأثيرها في مستقبل الوظيفة العامة في لبنان، معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - وزارة المالية اللبنانيّة - 2017". يمكن توجيه الطلبات للاستخدام العام أو التجاري إلى العنوان التالي: institute@finance.gov.lb

هذا التقرير متاح رقمياً، إلى جانب منشورات أخرى للمعهد، على الموقع التالي: www.institutdesfinances.gov.lb

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

تصميم الغلاف: Circle-vc.com
تصميم المحتوى وتنفيذه: دولي هاروني
التواصل التحريري: هند فاضل
طباعة: 53dots.com

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.

الإدارة المرتكزة على مقارنة الكفايات وتأثيرها في مستقبل الوظيفة العامة في لبنان

نتائج استبيان الكوادر العليا في الإدارة العامة
(نيسان 2016)

كلمة معالي وزير المالية

بعيداً من السياسة في مفهومها الضيق، وفي ظلّ ما تشهده منطقتنا من مراحل لا استقرار وتقلّبات سياسية حادّة ونزاعات، يواجه لبنان، كما غيره من بلدان المنطقة، تحديات غير مسبوقه تهزّ كيان الدولة وتترافق مع تدنّي مؤشرات الحوكمة وسوء استخدام السلطة في معظم الأحيان، مما يؤثّر سلباً على ثقة المواطنين والموظفين أنفسهم بالدولة وأجهزتها.

في وزارة المالية، اخترنا أن نتطلّع كلّ يوم إلى تحقيق نجاحات تكون بالمرصاد لمحاولات إضعاف الدولة وتفكيكها. وانطلاقاً من هذه الأولوية، كان لنا اهتمام خاص بموضوع إدارة الطاقات البشرية وتنظيم إطار للقدرات والكفايات يؤدّي إلى استقطاب أفضلها لإدارة شؤون البلاد، ومن ثمّ تدريبها وتيؤم معارفها ورفع مستوى أدائها. فالعالم يسير على هدى التجارب الناجحة ويبني على الخيارات التي أثبتت جدواها إن لجهة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة أو لإدارة الكفاءة ومعايير الجودة، ونحن على ثقة أنّه لا يمكن الولوج إلى الإصلاح البنوي المنشود إلّا من خلال نظرة متجدّدة لدور الكوادر القياديّة في الدولة وإعادة النظر بالمؤهلات والمهارات المطلوبة منهم لقيادة التغيير واستشراف المستقبل والتجدّد في خدمة المواطن والاقتصاد.

بناء على هذه التوجهات، نجح معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي التابع لوزارتنا، بالتعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا، في استقطاب نخبة مميّزة من القياديين في القطاع العام اللبناني للمشاركة الفاعلة في اللّقاءات العلميّة، وأسّس لمندى فريد من نوعه بات يضمّ، وبعد ست سنوات على إطلاقه عام 2010، أكثر من 100 قيادي مؤثّر في صنع القرار الإداري في القطاعات المدنية والأمنية والقضائية.

لا يوثّق هذا التقرير فقط لتجربة ناجحة يجب أن تستمرّ، بل يستخلص منها العبر والدروس ويعمّق التحليل فيستخرج خارطة طريق تضيء على أبرز المهارات والكفايات الإدارية والمالية المطلوبة من القياديين في الوظيفة العامة وعلى أهمية التدريب في بناء قدراتهم وتطوير مسارهم المهني، كما تشير نتائج التقرير إلى ضرورة البحث في أطر حديثة لإدارة الطاقات البشرية، ولا شكّ في أن الوصول إلى هذا الهدف يترّ حتماً بنقاش عام أوسع يحدّد ما نريده كمواطنين وكمسؤولين من القياديين في الدولة وكيفية السبيل إلى استقطاب القياديين من أصحاب الكفايات والمؤهلات لتبوء المناصب القياديّة.

يشكّل هذا الجهد البحثي والعملي أداة معرفية أساسيّة لمواكبة المبادرات التحديثية في الإدارة العامة.

علي حسن خليل

وزير المالية

كلمة سعادة سفير فرنسا في لبنان

يعمل لبنان وفرنسا، منذ سنوات طويلة، يداً بيد، على تعزيز الحكم الصالح ودولة القانون في لبنان. وفرنسا متمسكة بالتزامها هذا وهي تعمل على تنفيذه على أرض الواقع عبر مؤسساتها المختلفة، لا سيّما المعهد الفرنسي في لبنان والمدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا. إيماناً منها بأن دولةً موثوقاً بها وإدارةً فعّالةً لا يمكن إلا أن تعزّزا سيادة لبنان.

كان إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة - فرنسا من أوائل القرارات التي اتخذها الجنرال ديغول بعد أشهر قليلة على انتهاء الحرب العالمية الثانية، وقد انطوى هذا القرار على عِبْرٍ غنيّةٍ ينبغي استقاؤها. ومفادها أن إعادة بناء بلد ما تتطلب إعادة تأسيس إدارة حيادية وكفؤة تعتمد على رجال ونساء مدربين يعملون في خدمة المواطنين. إنه استنتاج توصّل لبنان إليه أيضاً، وفرنسا كالعادة على أتم الاستعداد لدعم لبنان في مسعاه هذا.

في الواقع، هذا هو السبب الرئيس الذي دفع بالمدرسة الوطنية للإدارة - فرنسا والمعهد الفرنسي في لبنان إلى ضمّ جهودهما إلى جهود معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - وزارة المالية من أجل تنفيذ برنامج اللّقاءات العلميّة المخصّصة للكوادر العُليا، فوضعا في تصرّفه خبرتهما وساهما في تنظيم ستّ دورات سنوية منذ العام 2010.

لقد أفضى هذا التعاون، الذي يعكس قوة الروابط وغناها بين لبنان وفرنسا، إلى وضع هذا التقرير الذي يعرض تجربة ونّيّة المشتركين في تعزيز دور القطاع العام في الاستجابة للأزمات، ولا سيّما في المجتمعات التي تعرف تغيرات دائمة.

إيمانويل بون

سفير فرنسا في لبنان

كلمة الرئيس – المدير العام لمجموعة فرنسبنك

تُعرّب فرنسبنك، الوريثة المباشرة لمصرف فرنسي مهم قائم في لبنان منذ العام 1921، عن فخرها بالانضمام إلى المدرسة الوطنية للإدارة – فرنسا والسفارة الفرنسية في لبنان ومعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي – وزارة المالية، من أجل تنظيم "اللقاءات العلمية للكوادر العليا في الإدارة اللبنانية".

تندرج هذه المبادرة في إطار المسؤولية الاجتماعية والمواطنة لفرنسبنك التي تسعى لوضع قدراتها في خدمة تعزيز مؤسسات الدولة ومواكبة المدراء العامين والكوادر العليا في مختلف الإدارات والمؤسسات العامة على طريق تحسين الأداء، لا سيّما من خلال نقل الممارسات الحسنة والدراية، خدمةً لتحديث الإدارة العامة في لبنان.

يسرّ مجموعة فرنسبنك أن تنضمّ إلى شركائها من أجل تقديم هذا التقرير الذي يُعدّ ثمرة شراكة ناجحة ويشكّل مناسبةً للفت انتباه القراء إلى أهمية التدريب والتعلّم من أجل بناء دولة فعّالة قادرة على الاضطلاع بمهمّاتها كافّةً.

عدنان قصاب

الرئيس – المدير العام لمجموعة فرنسبنك

شكر وتقدير

يُعرب معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - وزارة المالية عن تقديره العميق لوزير المالية، معالي السيد علي حسن خليل. ومعالي السيد محمّد الصفدي، لما أبدياه من اهتمام ببرامج "اللقاءات العلمية للكوادر العليا" ولما قدّمها من دعم لإجّاحها، وبتقدّم المعهد أيضاً بالشكر من سعادة سفراء فرنسا في لبنان، السادة إيمانويل بون وباتريس باولي والمرحوم دنيس بييتون، لحرصهم على إرساء تعاون مميّز بين المؤسّسات الفرنسية المرموقة والإدارة العامة اللبنانية.

- ونودّ أيضاً أن نشيد بالدعم القيّم لممثلي المؤسّسات الشريكة، لا سيّما:
- السيدة ناتالي لوازو، مديرة المدرسة الوطنية للإدارة - فرنسا.
 - السيد برنار بوكو، المدير السابق للمدرسة الوطنية للإدارة - فرنسا.
 - السيد بيار تينار، مدير العلاقات الدولية في المدرسة الوطنية للإدارة - فرنسا.
 - السيد فيليب باستيليكا، المدير السابق للعلاقات الدولية في المدرسة الوطنية للإدارة - فرنسا.
 - السيد جيروم غيون، مساعد مدير العلاقات الدولية للشؤون الاستراتيجية في المدرسة الوطنية للإدارة - فرنسا.
 - السيدة إيزابيل كومبارنوس، الرئيسة السابقة لقسم أفريقيا والشرق الأوسط في مديرية العلاقات الدولية في المدرسة الوطنية للإدارة - فرنسا.
 - السيد دنيس لوش، المدير السابق للمعهد الفرنسي في لبنان.
 - السيد هنري ليبروتون، المدير السابق للمعهد الفرنسي في لبنان.
 - السيد دنيس غايار، المدير السابق للمعهد الفرنسي في لبنان.
 - السيد أوريليان لوشوفالييه، المدير السابق للمعهد الفرنسي في لبنان.
 - السيدة برناديت شيهو، ملحقة التعاون في المعهد الفرنسي في لبنان.
 - السيد جيل تيودي، ملحقة التعاون السابق في المعهد الفرنسي في لبنان.
 - السيدة مارتين هيرليم، ملحقة التعاون السابقة في المعهد الفرنسي في لبنان.
 - السيد عدنان قصار، الرئيس - المدير العام لمجموعة فرنسبنك.
 - السيد عادل قصار، نائب الرئيس - المدير العام لمجموعة فرنسبنك.
 - السيدة دانيا قصار، مديرة قسم التسويق والتواصل المؤسّسي في فرنسبنك.

كما يعرب المعهد عن تقديره للخبراء الفرنسيين (17 خبيراً) واللبنانيين (10 خبراء) الذين أغنوا بخبراتهم هذه اللقاءات وجعلوها منتدى مميّزاً في السعي لتقدّم الوظيفة العامة اللبنانية.

أخيراً، لا بد من تحية احترام للمشاركين الكرام في هذه اللقاءات وعددهم مئة وستة عشر ومن بينهم قضاة، ضباط في الجيش والأمن الداخلي والجمارك، مدراء عامين، مدراء ورؤساء مصالح. على أمل أن يكون هذا التقرير مخلصاً لتطلّعاتهم.

المحتويات

11	تمهيد من معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - وزارة المالية
12	تمهيد من المدرسة الوطنية للإدارة - فرنسا
13	الملخص
15	المقدمة
15	تحديات الوظيفة العامة في لبنان
21	الفصل الأول
21	الكفايات التي اكتسبها المشاركون
21	القسم الأول: تطوّر برنامج "اللقاءات العلميّة للكوادر العليا"
22	القسم الثاني: تقييم البرنامج
29	الفصل الثاني
29	الكفايات المطلوب توافرها لدى الكوادر العليا
30	القسم الأول: الكفايات الإدارية الرئيسة
36	القسم الثاني: الكفايات المالية الرئيسة
42	الخلاصة
42	التطوّر الاستراتيجي لكفايات الكوادر العليا: نظرة استشرافية
45	الملاحق
45	الملحق الرقم (1): معلومات إضافية في شأن "اللقاءات العلميّة للكوادر العليا"
48	الملحق الرقم (2): مواصفات المشاركين الذين أجابوا عن الاستبيان
54	الملحق الرقم (3): تطوّر مفهوم الكفايات وتطبيقه في الإدارة العامة
56	الملحق الرقم (4): المنهجية
58	الملحق الرقم (5): الشركاء في تنظيم اللقاءات
59	الملحق الرقم (6): إطار الكفايات المتقاطعة للكوادر العليا في الإدارة اللبنانيّة
61	الملحق الرقم (7): فريق العمل
62	المراجع

قائمة الأشكال

- 16 الشكل الرقم (1) التدخّل السياسي في التوظيف في القطاع العام
- 17 الشكل الرقم (2) تطوّر فاعلية الأداء الحكومي اللبناني بين عامي 1996 و2014
- 18 الشكل الرقم (3) تطوّر جودة السياسات العامة وتأمين الخدمات العامة منذ العام 2006
- 23 الشكل الرقم (4) درجة رضا المشاركين
- 23 الشكل الرقم (5) اكتساب معارف تقنية وإدارية
- 24 الشكل الرقم (6) اكتساب معارف جديدة في إدارة المال العام وتطبيقها في بيئة العمل
- 25 الشكل الرقم (7) كفايات مُكتسبة في برنامج اللّقاءات
- 26 الشكل الرقم (8) الجوانب المختلفة للتشبيك
- 26 الشكل الرقم (9) البقاء على اتصال مع الزملاء بعد اللّقاءات
- 27 الشكل الرقم (10) أحد منافع التشبيك: البقاء على اتصال مع المشاركين الآخرين
- 28 الشكل الرقم (11) أنواع التدريب الأكثر ملاءمةً
- 30 الشكل الرقم (12) الأهمية المُعطاة للكفايات الإدارية
- 31 الشكل الرقم (13) التحدّيات والشواغل الرئيسة التي يواجهها المدراء في مجال الإدارة الاستراتيجية
- 31 الشكل الرقم (14) الكفايات المطلوب توافرها من أجل تحسين الإدارة الاستراتيجية في الإدارة اللبنانية
- 32 الشكل الرقم (15) التحدّيات والشواغل الرئيسة التي يواجهها المدراء في إدارة مهمّاتهم
- 32 الشكل الرقم (16) الكفايات المطلوب توافرها من أجل إدارة المهّمات بشكل أفضل
- 33 الشكل الرقم (17) التحدّيات والشواغل الرئيسة التي يواجهها المدراء في إدارة فريق العمل
- 34 الشكل الرقم (18) الكفايات المطلوب توافرها من أجل إدارة فعّالة لفريق العمل
- 34 الشكل الرقم (19) التحدّيات والشواغل الرئيسة التي يواجهها القياديّ
- 35 الشكل الرقم (20) الكفايات المطلوب توافرها لدى القياديّ
- 36 الشكل الرقم (21) الأهمية المُعطاة لكلّ من الكفايات المالية
- 37 الشكل الرقم (22) التحدّيات والشواغل الرئيسة التي يواجهها المدراء في إعداد الموازنة
- 38 الشكل الرقم (23) الكفايات في الإدارة المالية المطلوب توافرها من أجل إدارة الموازنة على نحوٍ فعّال
- 38 الشكل الرقم (24) التحدّيات والشواغل الرئيسة التي تواجهها الإدارة عند تنفيذ الموازنة
- 39 الشكل الرقم (25) الكفايات في الإدارة المالية المطلوب توافرها من أجل ضمان حسن تنفيذ الموازنة
- 40 الشكل الرقم (26) التحدّيات والشواغل الرئيسة المرتبطة بالشراء العام
- 40 الشكل الرقم (27) كفايات الإدارة المالية المطلوب توافرها من أجل تحقيق القيمة الفضلى من الإنفاق العام
- 41 الشكل الرقم (28) التحدّيات والشواغل الرئيسة التي تواجه الإدارة الحاسوبية
- 41 الشكل الرقم (29) كفايات الإدارة المالية المطلوب توافرها من أجل ضمان إدارة محاسبية جيّدة

45	الشكل الرقم (30) توّزع المشاركين حسب قطاع النشاط (2010 - 2015)
45	الشكل الرقم (31) توّزع المشاركين حسب الجنس (2010 - 2015)
46	الشكل الرقم (32) توّزع المشاركين حسب الفئة العمرية (2010 - 2015)
48	الشكل الرقم (33) توّزع المشاركين الذين أجابوا عن الاستبيان حسب الجنس
48	الشكل الرقم (34) توّزع المشاركين الذين أجابوا عن الاستبيان حسب الفئة العمرية
49	الشكل الرقم (35) مستوى التعليم
49	الشكل الرقم (36) مجال التخصص الأساس
50	الشكل الرقم (37) تدريب متخصص
50	الشكل الرقم (38) شهادات تخصصية
50	الشكل الرقم (39) تدريب مستمّر
51	الشكل الرقم (40) الإلمام باللّغة الفرنسية
51	الشكل الرقم (41) الإلمام باللّغة الإنكليزية
51	الشكل الرقم (42) مستوى الإلمام بالمعلوماتية المكتبيّة
52	الشكل الرقم (43) استخدام وسائل التواصل الاجتماعي
52	الشكل الرقم (44) عملية الانضمام إلى الوظيفة العامة
53	الشكل الرقم (45) الدوافع وراء اختيار الوظيفة العامة
53	الشكل الرقم (46) شغل المنصب الحالي
53	الشكل الرقم (47) الرتبة

قائمة الجداول

- 15 الجدول الرقم (1) كلفة الوظيفة العامة في لبنان
- 20 الجدول الرقم (2) مبادرات لعصرنة آليات تعيين القياديين في وظائف الفئة الأولى
- 24 الجدول الرقم (3) تطبيق المعارف المكتسبة في بيئة العمل
- 25 الجدول الرقم (4) توظيف الكفايات في مكان العمل

تمهيد من معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي – وزارة المالية

في ظلّ عدم الاستقرار السياسي والمالي الذي تشهده الساحة اللبنانية منذ عقد من الزمن وما رُتبه من تداعيات على أداء الدولة ومؤسساتها، تتصدّر مسألة تعزيز قدرات العاملين في الوظيفة العامة قائمة الاهتمامات، فهي تشكّل حجر أساس لاضطلاع هؤلاء بمسؤولياتهم في خدمة المواطن وتلبية احتياجاته وتطلّعاته. وبالتالي، تقع الضغوطات بشكل رئيسي على كاهل القياديين والمسؤولين من الكوادر العليا الذين يُتوقّع منهم الإتيان بحلول فعّالة للمشاكل التي تعترض عمل الدولة والتي تُعيق مسارها التحديثي. يكفي بهذا الصدد الإشارة إلى المخاطر الأمنية والتقلبات السياسية والصعوبات المالية والهشاشة الاجتماعية وأخيراً أزمة النزوح السوري التي رتبت ضغوطات غير مسبوقة على المرافق العامة في البلاد منذ عام 2011. إن الكوادر العليا مدعوون، إزاء الوضع القائم، إلى وضع خطط إصلاحية واستراتيجيات مبتكرة لمواجهة المتغيّرات، إضافةً إلى تطوير قدرتهم في التعامل مع الحالات الطارئة والأزمات المحليّة والإقليمية وقابليتهم على التكيف والاستجابة، وكذلك إلى المحافظة على جودة الخدمات العامة، بالرغم من غياب الدعم السياسي وقلّة الموارد المالية المتوفّرة.

من هذا المنطلق، وإيماناً منه بضرورة مواكبة القياديين في مساهمهم المهني ودعم قدراتهم، نظّم معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي – وزارة المالية، بالشراكة مع المدرسة الوطنية للإدارة – فرنسا، "اللقاءات العلميّة للكوادر العليا في الإدارة اللبنانية". وقد نُقّذ هذا البرنامج بين عامي 2010 و2015، بالتعاون مع شركاء وطنيين ودوليين، مثل المعهد الفرنسي في لبنان ومجموعة فرنسبنك. ولقد صمّمت هذه اللقاءات للمشاركة في مسيرة بناء قطاع عام قويّ وجدير بالثقة، من خلال مواكبة القياديين في تطوير كفاياتهم الإدارية والمالية والتقنية والسلوكية، وإنشاء شبكة لتبادل الخبرات فيما بينهم والإفادة منها في أوساط الجهات الفاعلة الرئيسة في البلد.

يقدم هذا التقرير قراءة وصفية وتحليلية لهذه التجربة، ويعرض نتائج استبيان أُجري بعد انتهاء اللقاءات مع المشاركين فيها، بهدف تقييم برنامج التدريب وتحديد الكفايات اللازم توافرها ليضطلع القياديون بمهامهم بأفضل وجه. والغرض من توثيق هذه التجربة هو إظهار أهمية إدماج المقاربة المرتكزة على الكفايات في نهج التخطيط للموارد البشرية، وتوظيفها، وتطويرها المهني، وتدريبها وإدارة أدائها.

نأمل أن يساهم هذا المشروع الطموح في تحديد الكفايات الرئيسة التي يحتاجها القياديون في القطاع العام، إنها بالفعل الخطوة الأولى باتجاه وضع إطار للكفايات يستجيب للسياق اللبناني، باعتباره عنصر رئيسي لضمان فاعلية الأداء في الوظيفة العامة.

لقاء المبيّض بساط

رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي – وزارة المالية

تمهيد من المدرسة الوطنية للإدارة – فرنسا

رأت المدرسة الوطنية للإدارة - فرنسا النور في سياق خاص طبع مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وكان الهدف منها يقضي بضحّ روح جديدة في الإدارة العامة على أعلى مستوياتها. تعمل المدرسة بصورة يومية على استقطاب وتدريب كبار الموظّفين الذين يؤمنون بقيم الوظيفة العامة، ولا سيّما قيم المسؤولية والحياد والأداء والترقّع عن المنفعة الخاصة. إنها في الواقع القيم ذاتها التي تتشاركها المدرسة الوطنية للإدارة مع شركائها اللبنانيين.

تعمل المدرسة الوطنية للإدارة، منذ سنوات طويلة، على نقل تجربتها الفرنسية من أجل تأمين تدريب أفضل للقياديين في القطاع العام في لبنان، لكي يتمكّنوا، تماماً كمنظرائهم الفرنسيين، من مواجهة التحديات المتعدّدة التي تعترض طريقهم. ينبع هذا الالتزام من اعتقاد عميق بأن إصلاح الدولة يبدأ بتعزيز قدرات القياديين في القطاع العام وبتزويدهم بكفايات خاصة لا غنى عنها. وبناءً عليه، قرّرت المدرسة الوطنية للإدارة المشاركة في تنظيم اللّقاءات العلميّة للكوادر العليا في الإدارة اللبنانيّة، على مدى ستّ سنوات متتالية، كونهم الجهات الأساسيّة الفاعلة في مواكبة التغيير والتعامل مع التطوّرات السياقية وفي تأمين دينامية جديدة للقطاع العام في خدمة الدولة ومواطنيها.

يسرّ المدرسة الوطنية للإدارة - فرنسا أن تشاطر معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - وزارة المالية، وشركائها الآخرين، هذا التقرير الذي يسترجع اللّقاءات المختلفة ويشهد على هذه التجربة الفريدة في نوعها ويساهم في التفكير العميق في سبل إصلاح الدولة اللبنانيّة.

ناتالي لوازو

مديرة المدرسة الوطنية للإدارة - فرنسا

يقدم هذا التقرير قراءةً لعملية تقييم برنامج التدريب المُسمى "اللقاءات العلمية للكوادر العليا في الإدارة العامة اللبنانية" والذي استهدف كبار الموظّفين اللبنانيين بين عامي 2010 و2015. وقد شارك في تنظيم هذا البرنامج معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - وزارة المالية والمدرسة الوطنية للإدارة - فرنسا، بالتعاون مع المعهد الفرنسي في لبنان ومجموعة فرنسبنك. هدف البرنامج إلى تقديم الدعم إلى المشاركين من الكوادر العليا في مساهمهم المهنيّ وتشجيعهم على الاستجابة لحالات الطوارئ الوطنية، مع إرساء ثقافة إصلاحية تنادي بالفاعلية والشفافية والتعاون بين القطاعات وبجودة الخدمة. ومثلاً لا شكّ فيه أن هؤلاء المدراء مدعوون، اليوم أكثر من أي وقت مضى، إلى مواجهة تحديات إدارية ومالية مختلفة تعيق عمل المرافق العامة وتقلص من فاعلية أنشطتها.

امتدّ البرنامج التدريبي هذا على مدى ست دورات سنوية متتالية، وقد أفاد منه 116 من الكوادر العُليا الذين ينتمون إلى 43 إدارة ومؤسسة عامة، وهم من المدراء العاميين، والقضاة، والدبلوماسيين، وكبار المسؤولين في الهيئات والمجالس الرقابية والقوى الأمنية والعسكرية. ولا بدّ من الإشارة في هذا الصدد إلى أن أغلبية المشاركين هم من موظّفي الفئتين الأولى والثانية (انظر الملحق الرقم (1)).

تألّفت كلّ دورة من أربع ندوات دامت كلّ منها يومين كاملين واستُكملت بندوات محلّية مخصّصة لمناقشة موضوعات الساعة في الإدارة العامة اللبنانية، إلى جانب زيارات ميدانية لمؤسسات عامة للاطلاع على تجارب ناجحة. وقد تمّ تنظيم بعض الندوات خارج مقرّ معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي من أجل تشجيع التبادل وتشاطر الخبرات بين مختلف مكونات الإدارة اللبنانية (انظر الملحق الرقم (1)). وقد شجّع اختيار موضوعات ذات صلة بالتطوّرات الحالية، المشاركين على التفكير بالتحديات والفرص التي تواجهها الوظيفة العامة، فتمّ التطرّق مثلاً إلى مختلف آليات تحديث الدولة وتحسين أدائها وإدارة التغيير (انظر القائمة الكاملة للموضوعات التي تمّ التطرّق إليها في الملحق الرقم (1)).

ومع انتهاء الدورة الأخيرة، وبهدف تقييم البرنامج التدريبي ككلّ، أُرسِل استبيان إلى كلّ من المشاركين الذين تابعوا 75 في المئة من الندوات على الأقلّ. وقد تمّ الرجوع، في تصميم الاستبيان، إلى عدّة مصادر من بينها: (1) المواصفات وأطر الكفايات التي اعتمدها الإدارات العامة في كيبك وفرنسا والتي وضعتها منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛ (2) تجربة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في مجال إدارة المال العام؛ (3) مشروع تعزيز إدارة الموارد البشرية الذي وضعه مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية في العام 2015 (انظر الملحق الرقم (4)).

صُمم الاستبيان بغية تحقيق هدفين أساسيين، هما: تقييم الكفايات التي اكتسبها المشاركون بفضل الندوات (18 سؤالاً)، وتحديد الكفايات الإدارية والمالية الرئيسية التي يرى المشاركون أنها ضرورية لهم للتمكّن من الاضطلاع بمهامهم على أفضل وجه (24 سؤالاً). كما استطاع المعهد من خلال الاستبيان جمع معلومات شخصية ومهنيّة حول خصائص المشاركين في الاستبيان (37 سؤالاً). والمجدير ذكره أنه ورد إلى المعهد 70 إجابة عن كامل أسئلة الاستبيان، أي أن نسبة الإجابة بلغت 60 في المئة، وهذا يحملنا على اعتبار نتائج التقييم ممثّلة لآراء المشاركين بصورة جيّد مقبولة، من دون أن تدعي تمثيل آراء مجمل العاملين في الوظيفة العامة (انظر الملحق الرقم (4)).

يعرض التقرير في مقدمته التحديات الحالية التي تواجهها الوظيفة العامة، ويلقي الضوء على المقيدات المختلفة التي تعيق أداء الكوادر العليا، من بينها جميد التوظيف، وارتفاع متوسط أعمار الموظفين، والإطار التنظيمي الذي جاوزه الزمن، والإجراءات البيروقراطية، والتكاليف الناجمة عن النظام الطائفي باعتباره السبب الأساس في الجمود المؤسسي الزمن... وتتوقف هذه المقدمة كذلك عند الظروف الصعبة التي تزيد الوضع الاقتصادي تعقيداً، لا سيما غياب أي موازنة مقترحة في البرلمان منذ العام 2006، والنفقات العامة التي تُخصّص بنسبة 76 في المئة لخدمة الدين العام والرواتب والأجور والتحويلات إلى مؤسسة كهرباء لبنان، فضلاً عن تبعات الأزمة السورية. وقد أفضت هذه العوامل مجتمعةً إلى تدهور الخدمة العامة خلال السنوات الخمس الأخيرة.

يعرض الجزء الثاني من التقرير قراءة لنتائج الاستبيان، وهو يتوزع على قسمين وفق هدفَي الاستبيان المذكورين آنفاً؛ فيعرض الفصل الأول نتائج تقييم برنامج التدريب من خلال التركيز على الكفايات التي اكتسبها المشاركون وتعكس الإجابات نسبة رضا مرتفعة بمعدل 72 في المئة، وترى غالبية المجيبين عن أسئلة الاستبيان أنها استفادت فعلياً من المعلومات التي اكتسبتها، ويؤكد قسم كبير منها أنه تمكّن من تطبيقها على أرض الواقع. وفي الإطار عينه، صرح 79 في المئة من هؤلاء المجيبين أنهم اكتسبوا كفايات جديدة، وأنهم يطبقونها فعلياً في عملهم. وأخيراً، أفاد 96 في المئة منهم أنهم بقوا على اتصال مع المشاركين الآخرين، ممّا سهّل التعاون بين مختلف الإدارات. أمّا في الفصل الثاني، فإننا نجد فيه الكفايات الإدارية والمالية الرئيسية التي رأى المجيبون أنها ذات أهمية قصوى لممارسة مهماتهم. نذكر من بين الكفايات الإدارية: الإدارة الاستراتيجية، وإدارة المهّمات، وإدارة فريق العمل، والقيادة. أمّا بالنسبة للكفايات المالية، فتشمل إعداد الموازنة، تنفيذ الموازنة، الشراء العام، والإدارة المحاسبية.

ويخلص التقرير إلى ضرورة التوسّع في مناقشة مسألة التطوير الاستراتيجي لكفايات الكوادر العليا. فقد أثبتت إدارة الموارد البشرية المرتكزة على مقارنة الكفايات فاعليتها في كثير من البلدان، بما في ذلك في الإدارات العامة، ويمكن للقطاع العام اللبناني أن يعتمد على هذه المقاربة فتشكّل محرّكاً للتغيير باتجاه تأقلم أفضل مع الضغوط، ومرونة أكبر، وتؤدي بالتالي إلى أداء أفضل. ويقترح التقرير كذلك مجموعة توصيات يرى أنها ضرورية من أجل تعزيز كفايات الكوادر العليا في الإدارة اللبنانية لمواجهة التحديات الحالية، وتشمل هذه التوصيات اعتماد مقارنة الكفايات في إدارة الموارد البشرية يقضي في مرحلة أوليّة بوضع إطار عام للكفايات، قُدّمت مسودة عنه في القسم الثاني من التقرير (انظر الملحق الرقم 6). ويشكّل هذا الإطار أداةً قيّمة لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام لجهة التوظيف والاختيار، وإدارة المسار المهني، وتقييم الأداء، وتحديد سياسات التدريب، ووضع برامج التدريب وتقييمها... إلخ.

وللحصول على نتائج فعّالة من خلال اتباع مثل هذه التوصيات، من الضرورة بمكان إقرار اعتماد مقارنة الكفايات من قبل السلطات العليا في الدولة. ويتعيّن بعد ذلك على جميع المسؤولين في الإدارة العامة الالتزام بتحديث الممارسات الإدارية وتطويرها استناداً إلى أفضل الممارسات المعروفة عالمياً والتي أثبتت ضمان تحسين الأداء والإنتاجية معاً.

تحديات الوظيفة العامة في لبنان

سياق معقد وهش

يعمل كبار الموظفين في الإدارة العامة منذ عام 2006 في بيئة هي من بين الأكثر هشاشة وتعقيداً.

تعتبر الدولة اللبنانية قطاعاً كبيراً لجهة التوظيف إذ أنها تشكّل ما يعادل 13 في المئة من مجموع العمالة المأجورة في البلاد (رزق، 2013) ويُقدّر عدد الموظفين في الحكومة المركزية بحوالي 1171,000 موظفاً وفق الأرقام المتوافرة عن سنة 2012. وبالرغم من سبق ذكره، تشير إحصاءات مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية (2011)² إلى نسب مرتفعة من الشغور في الملاك الإداري تصل إلى حوالي 70 في المئة، من بينها 40 في المئة لدى موظفي الفئة الأولى و58 في المئة لدى موظفي الفئة الثانية. وبالتالي تستجد إشكالية جدية، لا سيّما أن التوقعات تشير إلى أن نسبة التقاعد سوف تصل إلى 22 في المئة من الجهاز المدني في الحكومة المركزية بحلول سنة 2017 (رزق، 2013).

الوظيفة العامة في لبنان مكلفة: رغم الحديث الدائم عن شغور في وظائف الملاك الإداري، تستحوز فاتورة الرواتب والأجور وملحقاتها على 35 في المئة من إجمالي نفقات الحكومة المركزية (وزارة المالية اللبنانية، 2016). مقارنةً بما نسبته 14 في المئة في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية و30 في المئة في البلدان العربية (البنك الدولي، 2015). وتكمن المفارقة في كون هذه الأرقام لا تعكس إلا جزئياً واقع الحال، حيث أنها تشمل فقط الحكومة المركزية (الوزارات والإدارات العامة)، ولا تأخذ بعين الاعتبار مجمل المؤسسات العامة، والبلديات ومقدمي الخدمات.

الجدول الرقم (1)

كلفة الوظيفة العامة في لبنان

كلفة الجهاز الوظيفي 2015	بمليارات الليرات اللبنانية	نسبة مئوية من إجمالي النفقات
مجمل الرواتب والأجور وملحقاتها	4668	22.9%
الجهاز العسكري	2898	14.2%
الجهاز التربوي	997	4.9%
الجهاز المدني	466	2.3%
مساهمة الدولة لصالح موظفي تعاونية الدولة	270	1.3%
الجمارك	37	0.2%
معاشات التقاعد وتعويضات نهاية الخدمة	2025	9.9%
تحويلات المؤسسات العامة لتغطية الرواتب والأجور	386	1.9%
مجلس الجنوب	9	
مجلس الإنماء والإعمار	17	
صندوق المهجرين	6	
الجامعة اللبنانية	347	
المركز التربوي للبحوث والإنماء	8	
المجموع العام	7080	34.7%

المصدر: مرصد المالية العامة (2015) - وزارة المالية.

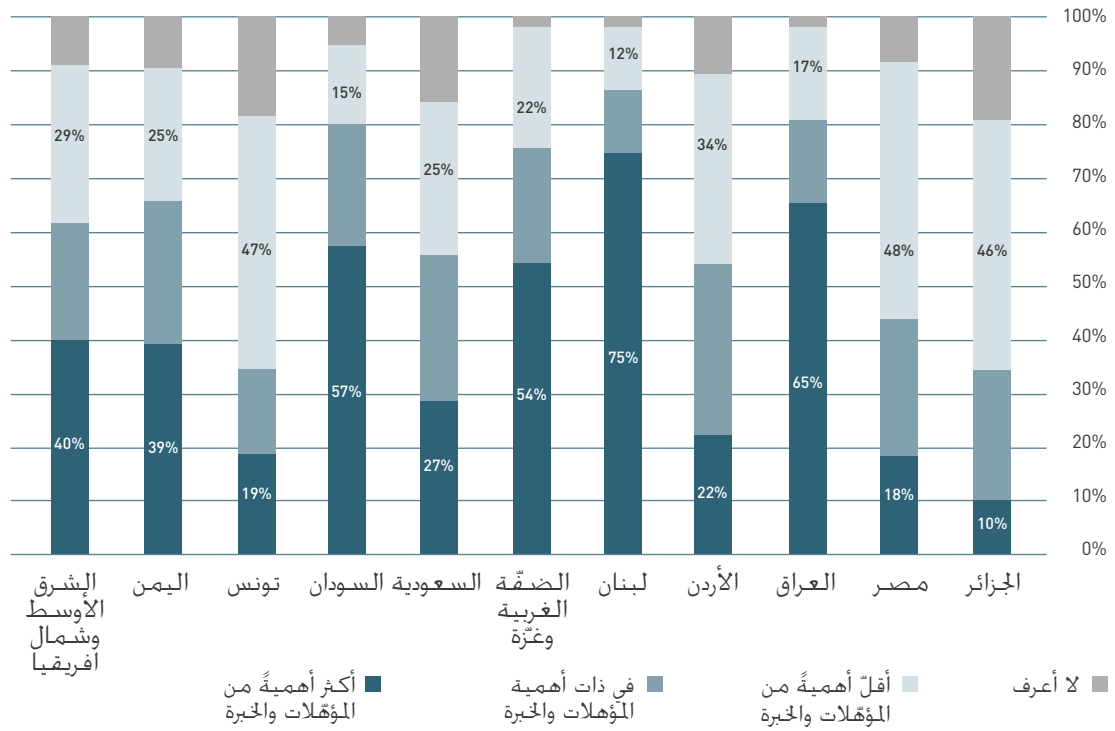
© Institut Des Finances Basil Fuleihan

بلغ مجموع العاملين في الإدارة المدنية المركزية 15,554 موظفاً، والعاملين في السلك العسكري بما في ذلك الجمارك 102,000. فيما بلغ عدد معلمي المدارس الرسمية 27,000 باستثناء المتعاقدين، والعاملين في المؤسسات العامة بنحو 26,000.

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

الطائفية في الوظيفة العامة إلى تزايد: يشير التشخيص المنهجي الذي وضعه البنك الدولي (2016) مؤخراً حول لبنان إلى مفاعيل الطائفية في التوظيف العام³، التي تبلغ تكلفتها السنوية 9 في المئة من إجمالي الناتج المحلي. بحسب ما ورد في التقرير، علماً أن لهذا النظام تبعات متعددة على أداء الوظيفة العامة، فـلبنان بحسب المصدر نفسه هو البلد العربي الذي سُجّل فيه أعلى مستويات للتدخل السياسي في التوظيف (الشكل الرقم (1)).

الشكل الرقم (1) التدخل السياسي في التوظيف في القطاع العام



المصدر: مسح الباروميتر العربي 2010 - 2011.

ملاحظة: إجابات عن السؤال التالي: ما هي أهمية التوجّه السياسي لمقدمي طلبات التوظيف في الحصول على وظيفة حكومية؟

³حدد تقرير البنك الدولي الحوكمة الطائفية في الوظيفة العامة في لبنان على أنها استيلاء على الموارد من قبل نخبة تختبئ تحت ستار الطائفية.

بالإضافة إلى ذلك، تعاني الوظيفة العامة في لبنان عموماً من قيود متعددة تُربك أداء الجهاز الإداري. نذكر منها: أولاً- العمل من دون موازنات مقترنة من قبل السلطة التشريعية، منذ عام 2006 وحتى تاريخ صدور هذا التقرير⁴، ثانياً- تشكّل ثلاث كتل مالية⁵ 76 في المئة من الإنفاق العام (وزارة المالية، 2016) مما يقيد السياسات العامة ويحدّ من القدرة على التدخّل في مختلف القطاعات، ثالثاً- نسبة مرتفعة من الدين العام تقارب 139 في المئة من الناتج المحلي الإجمالي (وزارة المالية، 2016)، رابعاً- معوّقات مؤسسية أخرى راكمها خلو سدة الرئاسة منذ أيار/مايو 2014 حتى تشرين الأول/أكتوبر 2016، خامساً- عدم وضوح وانتظام سياسات التوظيف والتدريب والمسار الوظيفي والتقييم الدوري والمداورة في الوظائف.

يُضاف إلى هذه القيود، الواقع السياسي والأمني الذي ازداد تعقيداً مع أزمة النزوح السوري التي أسفرت عن وصول ما لا يقلّ عن 1,8 مليون نازح⁶، أي ما يقارب الـ 45 في المئة من السكّان اللبنانيين، وهذه النسبة هي الأكبر عالمياً مقارنةً بعدد سكّان البلد المضيف. أدت هذه العوامل مجتمعةً إلى ضغطٍ كبير على المرافق الأساسية ما فاق قدرتها على الاستجابة وقلّص من هامش المناورة لدى الموظفين من الكوادر العليا في الإدارة العامة.

التداعيات على الخدمة العامة

تراجعت جودة الخدمة في القطاع العام خلال العقد الماضي، كما يتّضح من مؤشّر الحوكمة الذي يُعدّه البنك الدولي، إذ يحتلّ لبنان مرتبة هي دون المتوسط الذي تسجّله بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لجهة فاعليّة الحكومة. كما أن هذا المؤشّر سجّل انخفاضاً بين عامي 1996 و2014 (الشكل الرقم (2)). كما سجّلت المؤشرات التي تقيس جودة السياسات العامة ومدى تأمين الخدمات العامة تراجعاً لافتاً منذ العام 2006 (الشكل الرقم (3)).

الشكل الرقم (2)

تطور فاعليّة الأداء الحكومي اللبناني بين عامي 1996 و2014



المصدر: البنك الدولي، مؤشرات الحوكمة العالمية، 2016.

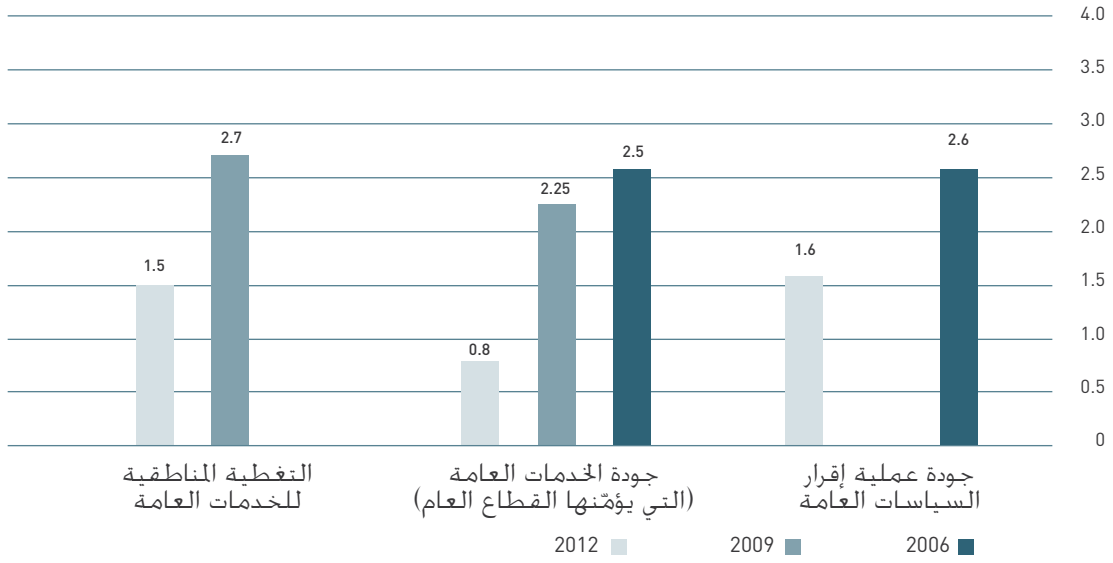
⁴ دفع هذا الأمر بالحكومات المتعاقبة إلى الاستعانة بالقاعدة الاثنى عشرية المؤقتة التي تمّ تطبيقها على النفقات العقودة كافة، منذ ذلك الحين على أساس 12/1 من موازنة العام 2003، ما يحدّ من إمكان قيام الإدارات العامة بزيادة توقعاتها الخاصة بالموازنة.

⁵ الكتل الثلاث التي تمتصّ 76 في المئة من الإنفاق: (خدمة الدين 33 في المئة، والرواتب 35 في المئة، وأموال الدعم لشركة كهرباء لبنان 8 في المئة).

⁶ <http://www.unhcr.org/pages/49e486676.html> 2016، Institut Des Finances Pasi Fuleiban

الشكل الرقم (3)

تطور جودة السياسات العامة وتأمين الخدمات العامة منذ العام 2006



المصدر: قاعدة بيانات المواصفات المؤسسية، 2012.

أخيراً، لا بد من الإشارة إلى التأثير السلبي الكبير للمعوقات التي تعرقل أداء الدولة بما فيه الاستثمار في القطاعات الانتاجية التي شهدت هي أيضاً تراجعاً كبيراً؛ ونقصاً بها الفساد، وعدم الاستقرار، وتدهور حال البنى التحتية، والبيروقراطية، وغياب السياسات العامة. وتُظهر المؤشرات أن نسبة الفساد إلى ازدياد ملحوظ وهي من بين الأعلى في المنطقة (منظمة الشفافية الدولية، 2016). كما تُظهر استطلاعات الرأي أن 92 في المئة من المواطنين يعتبرون أن الفساد قد ازداد لا سيما فيما يتعلّق بتأمين الخدمات العامة الأساسيّة.

الكوادر العليا مدعوة إلى أخذ المبادرة

في ظلّ هذه الأوضاع، يزداد دور القياديين أهميةً وتأثيرهم وقبلاً. غير أن سلسلة عقبات مؤسسية تحول دون قيامهم بهذا الدور بالشكل المرن الذي تقتضيه خطورة الأوضاع، نذكر منها أولاً- الإطار التنظيمي المتقادم الذي يحدّ من القدرة على الاستجابة ومن إمكانية تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة، ثانياً- ضعف وظيفة التخطيط الاستراتيجي، ثالثاً- تمركز القرار لدى السلطة المركزية، ما يفضي إلى عوائق إدارية وبيروقراطية، رابعاً- غياب استراتيجية شفافة في شأن انتظام التوظيف في القطاع العام وتناسبه مع القدرات المالية وعدم تطبيق توصيات التجارب الرائدة في هذا المجال (قرار مجلس الوزراء الرقم 14 بتاريخ 9 كانون الأول/ديسمبر 1999). لا بدّ من الإشارة هنا إلى اختبار مشروعين رائدين في العامين 2005 و2010 من أجل عصرنه آليات تعيين موظفي الفئة الأولى (انظر الجدول الرقم (2)).

بنتيجة ذلك، يجد القياديون أنفسهم في صراع مستمرّ للحفاظ على توازن مقبول بين انتظام العمل العادي وصوابية توقّع الأزمات واستشراف الحاجات. فتقع عليهم مسؤولية المحافظة على تماسك الدولة ونوعية الخدمة المقدّمة للمواطن إضافة إلى مواكبة المتغيّرات والتخطيط للمستقبل. كما يُفرض عليهم العمل تحت ضغط الحاجة إلى ترشيد الإنفاق والتعامل بحكمة مع الأزمات المتكرّرة والقدرة على الاستجابة لحالات الطوارئ الوطنية والإقليمية.

بالإضافة إلى ما سبق يتعيّن على كبار الموظفين في فترات العمل العادية تخطّي الحواجز بين الإدارات من أجل تنفيذ مشاريع متقاطعة، وإدارة فرق العمل بصورة فعّالة وتحفيزها والسهر على أدائها. وكذلك محاسبتها عند التقصير وتقييم أدائها. كلّ هذا من دون أن تتوافر لديهم أدوات العمل المناسبة لإدارة حديثة أو المعارف التقنية والفنية أو الدعم السياسي اللازم. (حاتم، مبيّض وريحان، 2013).

على ضوء هذه المعطيات، وقناعة بالدور المحوري للقياديين في القطاع العام، تبلورت فكرة تنظيم "اللقاءات العلمية للكوادر العليا" خلال المناقشات بين معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - وزارة المالية والمدرسة الوطنية للإدارة - فرنسا. وكان الهدف منها تأمين مساحة تفاعلية تمكّن هذه الكوادر من اكتساب المعارف والمهارات التي يحتاجونها في إطار ثقافة تشدّد على مبادئ الفعالية والشفافية والتعاون بين الإدارات.

الجدول الرقم (2) مبادرات لعصرنة آليات تعيين القياديين في وظائف الفئة الأولى

في العام 2005، أطلقت الحكومة اللبنانية عملية توظيف استهدفت 39 وظيفة قيادية في الإدارة العامة. وعلى الرغم من النجاح الذي لاقته هذه المبادرة المبنية على الجدارة، إذ تمكنت من استقطاب اهتمام خيرة الشباب الواعد وحثهم على الانضمام إلى الوظيفة العامة، فهي بقيت محدودة جداً ولم يجر مأسستها أو اعتمادها بعد ذلك (معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، 2014).

في العام 2010، صادقت الحكومة اللبنانية على إجراءات جديدة لملء وظائف في الفئة الأولى تقوم على منح الأولوية لموظفي الفئة الثانية لشغل هذه المناصب كما هو معمول به قانونياً. في الوقت نفسه، نظرت الحكومة في إجراء آخر يتيح ملء المراكز الشاغرة في المؤسسات العامة، واستعانت من أجل ذلك بثلاث هيئات هي مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، ومجلس الخدمة المدنية، والوزير المعني. وتجدر الإشارة إلى أن الإجراءات المذكورين لم يُعتمدا رسمياً. ومن المفيد التذكير أن أي إجراء من هذا القبيل لا بد أن يلحظ معايير مبنية على أساس الكفايات في صميم عملية اتخاذ القرار (مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، 2013).

الكفايات التي اكتسبها المشاركون

نورد في الفصل الأول النتائج الرئيسة للتقييم الذي أُجري بعد انتهاء برنامج "اللقاءات العلمية للكوادر العليا" الذي نظّمه معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بين العامين 2010 و2015. وقد شارك في هذا البرنامج 116 قيادياً يشغلون وظائف رفيعة المستوى في مديريات عامة أو تنفيذية أو على وشك الترقّي إليها. ومن كبار المدراء في مؤسسات عامة تُعنى بالمشورة والتدقيق أو في القوى العسكرية.

القسم الأول: تطوّر برنامج "اللقاءات العلمية للكوادر العليا"

تمّ تنظيم برنامج "اللقاءات العلمية للكوادر العليا"⁷ بهدف دعم المدراء وتعزيز أدائهم. وذلك من خلال التدريب، النقاش وتبادل الخبرات حول التحدّيات الحالية والمستقبلية للإدارة العامة. وقد ركّزت هذه اللقاءات أساساً على المهارات المالية والإدارية بوصفها محكّماً لتحسين العمل في القطاع العام.

لا بدّ من الإشارة إلى أن الكوادر العليا تستفيد من العديد من فرص التدرّب في لبنان والخارج. غير أن معظم ما يُقترح في هذا المجال غير مُنظّم ولا يستند إلى آية أهداف واضحة أو آية سياسة لإدارة الموارد البشرية مُنسجمة مع التطلعات المرجوة.

استند برنامج اللقاءات العلمية إلى مقارنة تربوية ناشطة وركّز على تجربة المشاركين العملية. وشكّل بذلك فرصةً مهمّة لهم للتعلّم من التجربة الفرنسية، ولاكتشاف التجارب الناجحة من داخل الوظيفة العامة اللبنانية من خلال دراسة الحالات اللبنانية والقيام بزيارات ميدانية لمؤسسات عامة لديها تجارب مبتكرة.

لقد سمحت عمليات التقييم المباشرة، التي تلت أعمال كلّ من ندوات البرنامج، بتطويره على مرّ السنوات. ليصبح أكثر تفاعلاً وجذراً في الواقع اللبناني. كما تمّ تشجيع المشاركين في البرنامج على العمل ضمن مجموعات وعلى تبادل الخبرات من أجل تحديد العوامل التي تتيح تحديث العمل في القطاع العام والتي تشكّل روافع لتحسين أداء الخدمة فيه. كما استفاد المشاركون من قائمة المراجع التي تمّ تزويدهم بها والتي تُتيح لهم تعميق معارفهم.

نستقي من تقييم هذا البرنامج التدريبي بالذات عناصر أساسية للتفكير ملياً بوضع سياسة تدريب أكثر شموليةً تواكب الكوادر العليا في قيادة التغيير الاقتصادي والاجتماعي. وتلقي في الوقت ذاته الضوء على الآليات التي يجب تفضيلها عن غيرها.

ندوة	24
ساعة تدريب	240
خبيراً فرنسياً	17
متحدّثين لبنانيين	10
زيارات ميدانية	10

القسم الثاني: تقييم البرنامج

تمّ توزيع استبيان تقييمي على 116 مشاركاً. وبذلك يكون قد استخدم معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي تقنية "التقييم اللاحق". وقد سعى من خلالها إلى قياس درجة تحقيق أهداف التدريب، التي يمكن التعبير عنها بالكفايات المهنية المنشودة (أي أن يكون قادراً على...).

وصلتنا 70 إجابةً من أصل 116. أي بنسبة 60 في المئة من الفئة المستهدفة. ممّا يسمح لنا بالتعامل مع نتائج الاستبيان على أنها ممثلة لرأي كافة المشاركين. دون أن تُعبّر بالضرورة عن رأي جميع الموظفين في القطاع العام.

ومن أجل الوقوف على النتائج المعروضة في هذا الجزء من التقرير، نرى أنه من الضروري التذكير بالأهداف الرئيسية للبرنامج التي هي بمنزلة مؤشّرات لقياس درجة رضا المشاركين وأثارها على الكفايات المكتسبة:

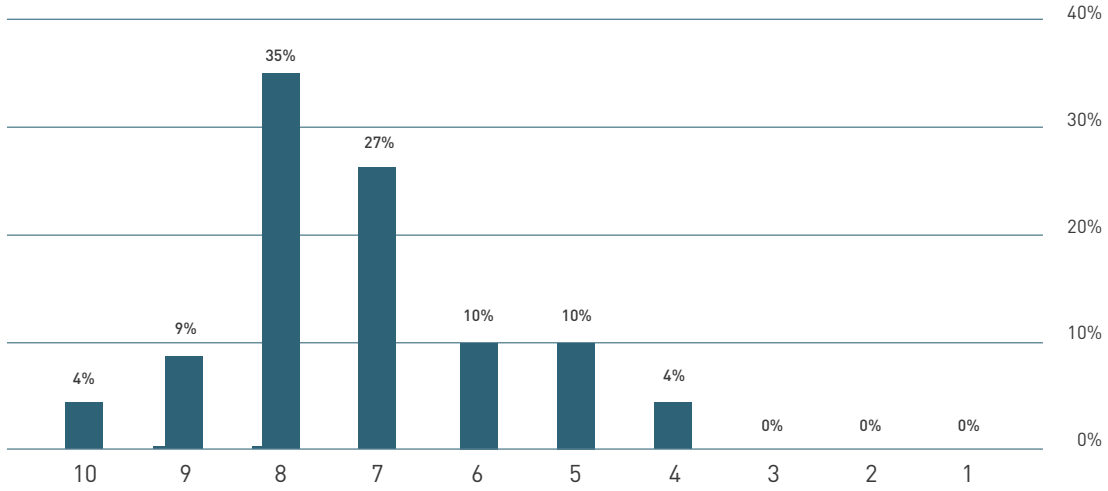
- اكتساب معارف جديدة أو تعزيز معلومات مُكتسبة، والتعرّف إلى مقاربات ومفاهيم جديدة تتعلّق بتحديث المالية العامة بوصفها أداة للتغيير نحو حكم صالح وعملٍ عام متجدّدين؛
- تشجيع نقل المهارات من خلال تبادل الخبرات والتعمّق بالتجارب الفرنسية والدولية؛
- دعم التشبيك وتبادل الرأي بين المشاركين من خلال تشجيع التقارب فيما بينهم والتفكير معاً بهدف إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل مشتركة. لا سيّما في أوقات الأزمات.

درجة رضا المشاركين

رأى الحبيون عن الاستبيان، بصورة إجمالية، أن البرنامج لَبّى إلى حدّ كبير توقّعاتهم وحاجاتهم (مع نسبة متوسطة بلغت 7,22⁹ على سلّم يتراوح بين 1 و10). يدلّ الشكل الرقم (4) على تركيز النقاط حول الدرجتين 7 و8 وعلى تجانس الإجابات، ممّا يؤكّد على جودة اختيار البرنامج. إذ إنه استجاب بصورة واضحة لتوقّعات غالبية المشاركين¹⁰.

⁸ وصل العدد الإجمالي للمشاركين في الدورات الست إلى 116. غير أن حادثة وفاة أحد المشاركين المؤسفة قد حصلت قبل بدء التقييم.
⁹ بعبارة أخرى، بلغ متوسط الرضا 72.2 في المئة.
¹⁰ تشير القيمة المنخفضة للانحراف المعياري (1.14) إلى أن نسبة 14.1 في المئة من الإجابات تراوحت عند المعدل المتوسط (72.2 في المئة) نزولاً أو صعوداً، ممّا يدلّ على التدرّج في التشرّج الإحصائي أي على وجود انساق في الإجابات.

الشكل الرقم (4) درجة رضا المشاركين

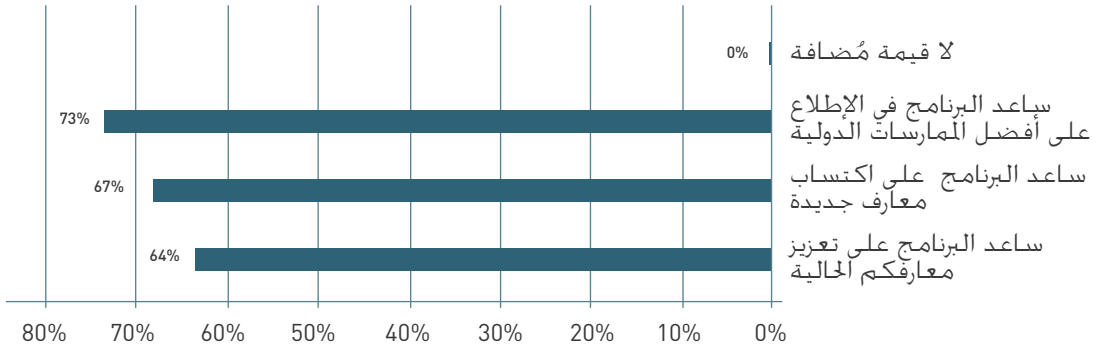


طُلب من المشاركين الإجابة عن السؤال التالي: "إلى أي مدى لَبّى هذا البرنامج حاجاتكم المهنية؟" من خلال وضع علامة تتراوح بين 1 و10.

اكتساب معارف جديدة

رأى 67 في المئة من المحييين أنهم اكتسبوا معارف تقنية وإدارية جديدة. في حين قدّر 64 في المئة منهم أنه تمّ تعزيز معارفهم. من جهة أخرى، أُكِّد 73 في المئة أنهم تمكّنوا من التعرف بصورة أفضل إلى الممارسات الدولية كما هو في الشكل أدناه.

الشكل الرقم (5) اكتساب معارف تقنية وإدارية



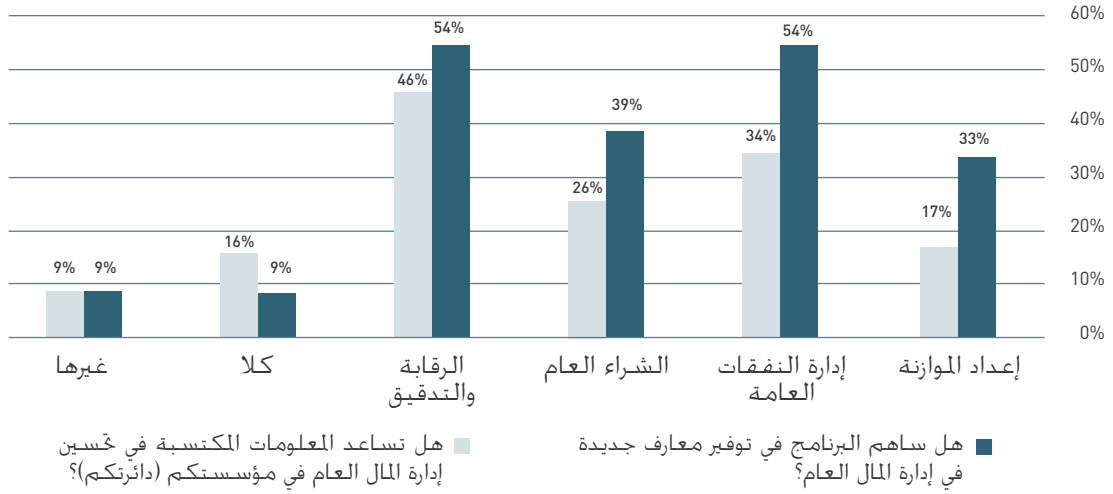
طُلب من المشاركين الإجابة عن السؤال التالي: "كيف ساهم هذا البرنامج في تحسين معارفكم التقنية والإدارية؟"

بصورة أدقّ. وفي حقل إدارة المال العام، رأى 54 في المئة من المشاركين أنهم اكتسبوا معارف جديدة في شأن موضوعات الرقابة والتدقيق وإدارة النفقات العامة. وأكّـد جزء كبير منهم أنه طبّق هذه المعارف بالذات في بيئة عمله المهنية (أي بنسبة 46 في المئة و34 في المئة بشأن تطبيق هذه الموضوعات على التوالي).

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

الشكل الرقم (6) اكتساب معارف جديدة في إدارة المال العام وتطبيقها في بيئة العمل



66 في المئة من المجيبين عن الاستبيان ممن سبق لهم أن أكدوا على أنهم اكتسبوا معارف جديدة. قد استثمروا هذه المعارف في بيئة عملهم (الجدول الرقم (3)). تعكس هذه النسبة حسن اختيار موضوعات اللقاءات وأهدافها مقارنةً بحاجات المشاركين. وبالطبع، فإن التعرف بشكل أفضل على الإشكاليات التي يصادفها في عمله تساعد المسؤول في الوظيفة على التفكير السليم واتخاذ القرار عن علم ودراية بالموضوع.

الجدول الرقم (3) تطبيق المعارف المكتسبة في بيئة العمل

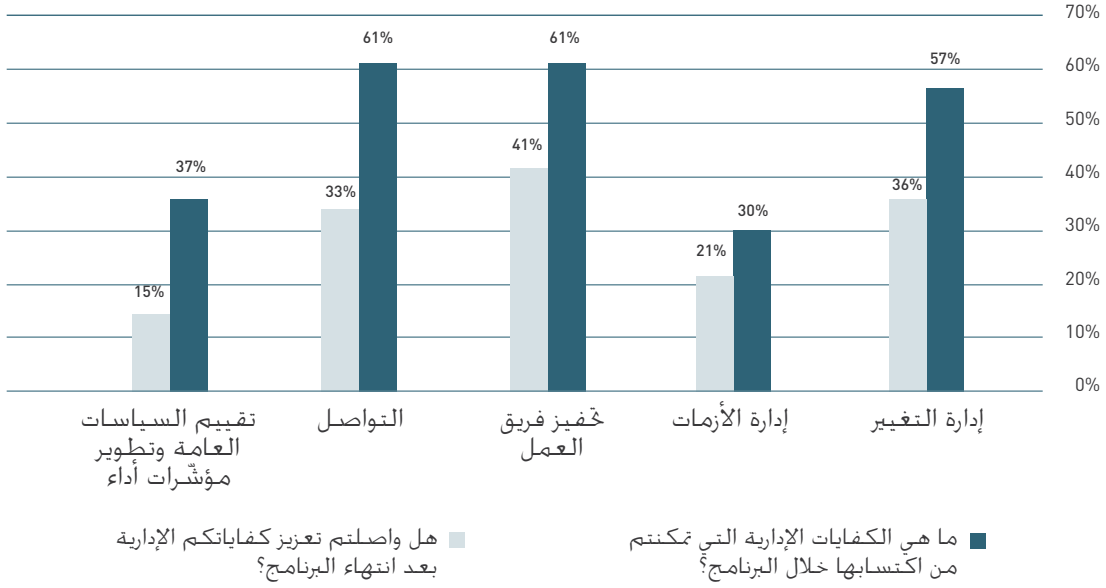
الموضوع	نسبة التطبيق (في المئة)
إعداد الموازنة	52
إدارة النفقات العامة	63
الشراء العام	66
الرقابة والتدقيق	84
المتوسط	66.5

اكتساب كفايات جديدة

صرّح أكثر من 30 في المئة من المجيبين أنهم تمكّنوا من كفايات إدارية جديدة. تأتي في المرتبة الأولى كفايات التواصل بالتساوي مع خفيّز فريق العمل (61 في المئة). تليهما مباشرة إدارة التغيير (57 في المئة). ثم تقييم السياسات العامة ووضع مؤشرات للأداء (37 في المئة) (الشكل الرقم (7)).

إلى جانب ذلك، أكد أكثر من 30 في المئة من المجيبين أنهم يعتزمون تعزيز تمكّنهم في هذه الكفايات بعد انتهاء البرنامج. وقد تابع فعلياً أكثر من 15 في المئة منهم دورات في مجال هذه الكفايات بالتحديد.

الشكل الرقم (7) كفايات مُكتسبة في برنامج اللقاءات



أكد 79 في المئة من المشاركين في الاستبيان أنهم طَبّقوا الكفايات المُكتسبة خلال البرنامج. لا سيّما في مجالات التواصل (88 في المئة)، إدارة الأزمات (86 في المئة) و تحفيز الفريق (86 في المئة) (المجدول الرقم (4)). تعكس هذه الأرقام مواءمة الكفايات المُكتسبة مع الكفايات المطلوبة لممارسة وظيفة قيادية عامة.

المجدول الرقم (4) توظيف الكفايات في مكان العمل

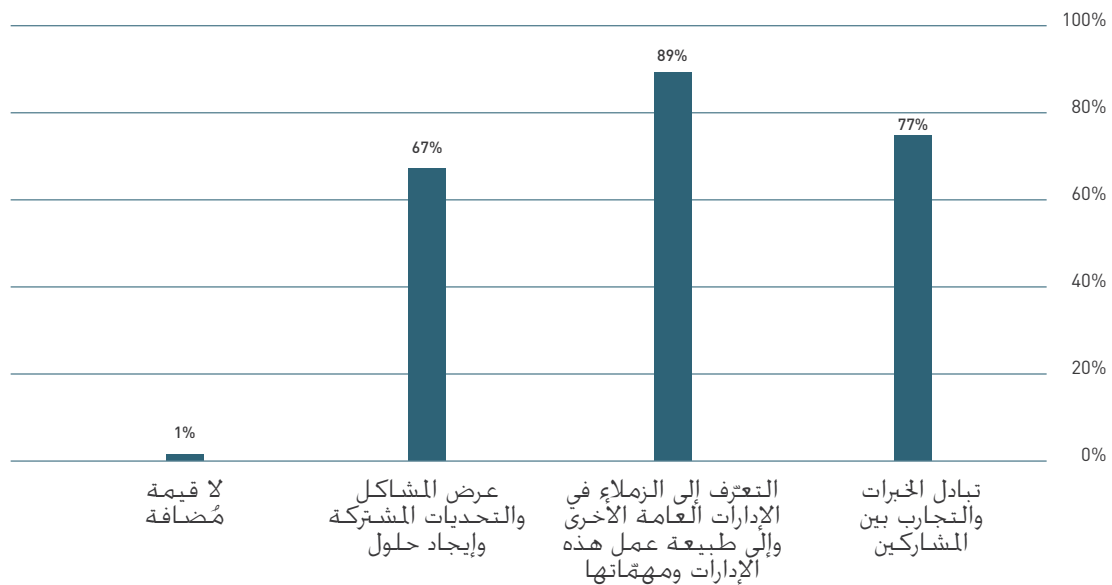
الكفاية	نسبة التطبيق (في المئة)
إدارة التغيير	70
إدارة الأزمات	86
تحفيز فريق العمل	86
التواصل	88
تقييم السياسات العامة وتطوير مؤشرات أداء	65.5
المتوسط	79

- تشير الكفايات الأكثر تطبيقاً في بيئة العمل إلى أهمية الكفايات القيادية في:
- تطبيق أساليب الإدارة الحديثة التي تشمل مجمل الموظفين، وتثير وعيهم وحمّلتهم المسؤولية.
 - تطوير حلول تناسب بيئة معقدة تشبه تلك التي يواجهها لبنان بصورة متكررة، وأزمات متنوّعة.

التشبيك

يمثل التشبيك جانباً مهماً من البرنامج، سواء على المستوى التواصلية أم على المستوى المهني. وقد أُكِّد 89 في المئة من المجيبين أنهم تعرّفوا عن قرب إلى زملائهم في الإدارات العامة الأخرى وإلى طبيعة عمل هذه الإدارات ومهمّاتها. كما رأى 77 في المئة أن هذه سمحت لهم بمقاربة تجاربهم مع تجارب المدراء الآخرين، في حين رأى 67 في المئة أنهم تمكّنوا من مناقشة المشاكل والتحديات التي يواجهونها مع باقي المشاركين، وذلك بفضل التشبيك (الشكل الرقم (8)).

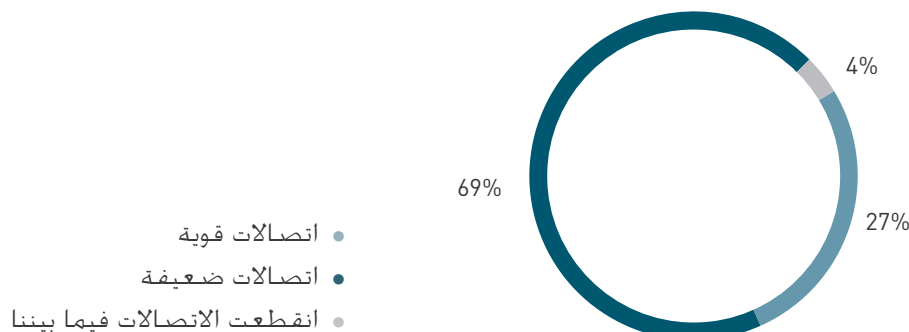
الشكل الرقم (8) الجوانب المختلفة للتشبيك



أجاب المشاركون عن السؤال التالي: "هدف هذا البرنامج بشكل أساسي إلى توفير مساحة للتشبيك بين مجمل المشاركين. هل ساعدكم هذا البرنامج على: (1) تبادل الخبرات والتجارب بين المشاركين، (2) التعارف بين الزملاء والتعرّف إلى طبيعة عمل الإدارات العامة الأخرى ومهمّاتها، (3) عرض المشاكل والتحديات المشتركة، مناقشتها وإيجاد الحلول المناسبة لها؟"

كما تخطّت حسنات التشبيك إطار اللقاءات؛ فقد أعلن أكثر من 27 في المئة من المجيبين أنهم أبقوا على اتصالات قوية بباقي المشاركين وأنهم بنوا علاقات مستدامة معهم (الشكل الرقم (9)).

الشكل الرقم (9) البقاء على اتصال مع الزملاء بعد اللقاءات



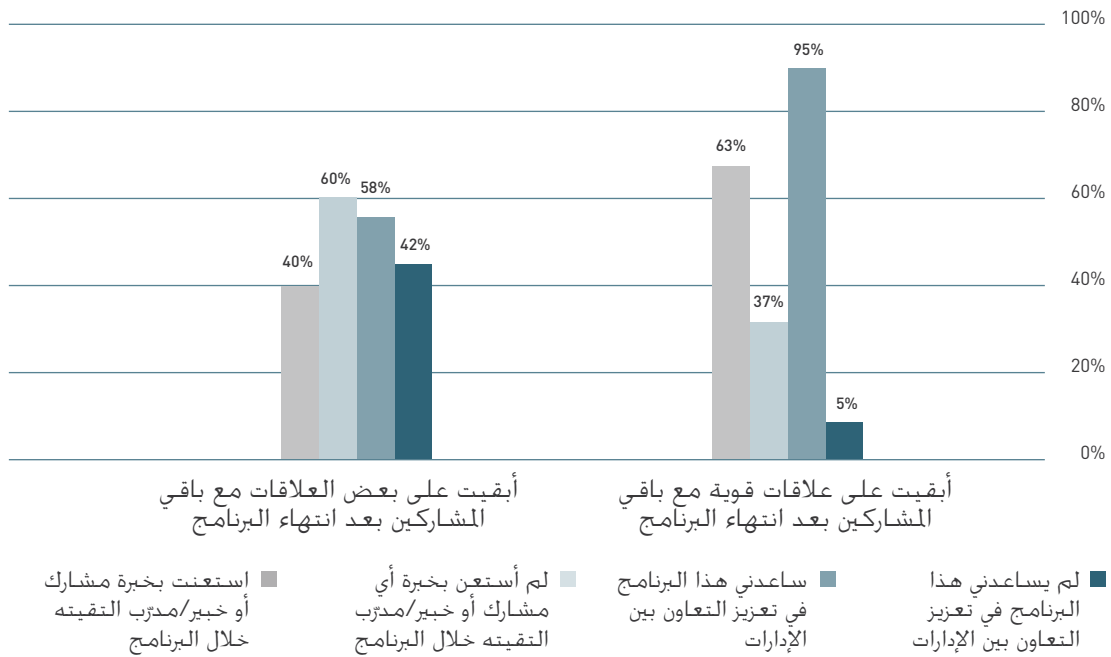
أجاب المشاركون عن السؤال التالي: "هل بقيتم على اتصال مع الزملاء المشاركين بعد انتهاء اللقاءات؟"

يبين الشكل الرقم (10) وجود ترابط بين نشوء اتصالات خلال اللقاءات والإبقاء عليها بعد انتهاء البرنامج. وهو يعطي أيضاً فكرة أدق عن نوع التعاون الذي نتج عن هذا التشبيك. وجد 95 في المئة من القياديين الذين بقوا على اتصال مع باقي المشاركين بعد انتهاء البرنامج أن هذه العلاقات المستجدة تشكّل عاملاً مؤاتياً لتعزيز التعاون بين إداراتهم. أمّا بالنسبة للمشاركين الذين لم يبقوا إلا على اتصال ضعيف، فلقد تبين أنه بالنسبة إلى 58 في المئة منهم يمكن الاعتماد على هذه العلاقات من أجل تعزيز التعاون الإداري.

يشير الشكل الرقم (10) كذلك إلى أحد المنافع الأكثر أهمية لهذا التشبيك، أي إمكانية اللجوء إلى خبرة الزملاء المشاركين أو الخبراء/المدرّبين الذين تمّ التعرف إليهم خلال البرنامج. وقد سجّل لصالح هذه الإمكانية 63 في المئة من المشاركين الذين أبقوا على اتصال قوي مع زملائهم. مقابل 40 في المئة من المشاركين الذين أبقوا على اتصال ضعيف.

لقد ساهم هذا التشبيك في تقريب العلاقات بين مختلف الإدارات العامة وتطوير العلاقات الشخصية للعاملين فيها وبناء الجسور فيما بينها، كما شجّع على التعاون والتضامن في العمل العام.

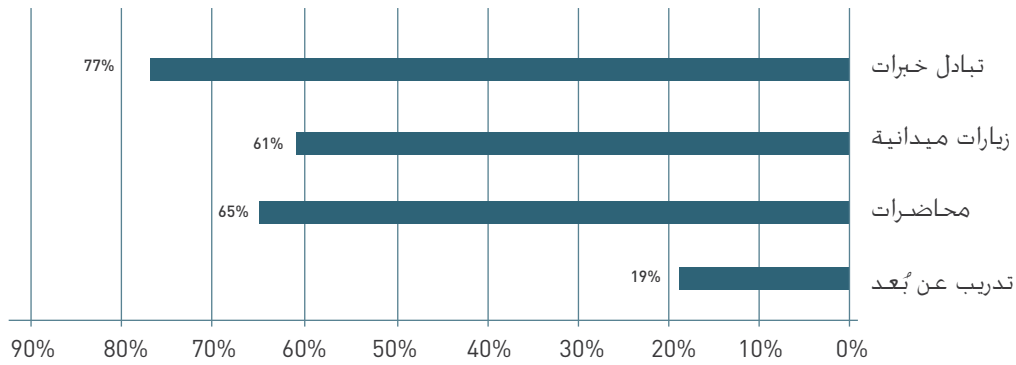
الشكل الرقم (10) أحد منافع التشبيك: البقاء على اتصال مع المشاركين الآخرين



تقنيّات التدريب

نستطيع من خلال نتائج الاستبيان تحديد مقاربات وتقنيّات التدريب الأكثر ملاءمة لحاجات الكوادر العليا. حسب رأيهم. ويظهر الشكل الرقم (11) هذه المقاربات ويلقي الضوء على أهمية منهجيات التدريب الناشط. لا سيّما تلك التي تشدّد على تبادل الخبرات والممارسات (77 في المئة). إلى جانب المحاضرات (65 في المئة) والزيارات الميدانية (61 في المئة). كما تُشير إجابات المشاركين إلى اهتمامهم المتزايد بوسائل التكنولوجيا الحديثة في تطوير التدريب من بُعد (19 في المئة).

الشكل الرقم (11) أنواع التدريب الأكثر ملاءمةً



أجاب المشاركون عن السؤال التالي: "ما هو برأيك نوع التدريب الأكثر ملاءمة للكوادر العليا؟"

الكفايات المطلوب توافرها لدى الكوادر العليا

صُغمت قائمة الكفايات الواردة في الاستبيان استناداً إلى ثلاثة مصادر رئيسية (انظر الملحق الرقم (4)). وهي:

1. في الكفايات المالية: تجربة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في مجال التدريب حول إشكاليات إدارة المال العام.
2. في الكفايات الإدارية: قائمة الكفايات التي وضعها مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية في إطار مشروع تعزيز إدارة الموارد البشرية، والممارسات الدولية، وعلى الأخص تلك المنصوص عليها في منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وحكومة كيبك، وفرنسا.

يمكن من خلال نتائج الاستبيان وضع تصوّر أولي لإطار كفايات مرجعي (انظر الملحق الرقم (6)) يمهّد السبيل إلى تطوير دينامية جماعية وحوار وطني في شأن مستقبل الوظيفة العامة العليا.

وقد أُكّدت نتيجة الاستبيان على لائحة من العراقيل والصعوبات التي تعترض فعالية عمل الإدارات والمؤسسات العامة، وهي شبيهة بتلك التي عرضناها في المقدمة.

بيئة تزداد تعقيداً وتحديات تزداد حدّة

- رأى المشاركون في البرنامج أن عدة عوامل تترك وقعاً سيئاً على أداء مؤسساتهم، ونذكر منها:
- خطر الفساد وغياب الأخلاقيات المهنية (90 في المئة).
 - الموارد البشرية المحدودة (86 في المئة).
 - الإجراءات الإدارية المعقّدة (78 في المئة).
 - الموارد المالية المحدودة (73 في المئة).
 - انعدام الاستقرار وعدم اليقين في البيئة المحيطة الخارجية (68 في المئة).

الاجتهات المستقبلية في مجال الكفايات

حدّد المشاركون الذين أجابوا عن الاستبيان الكفايات الرئيسية الضرورية لتأدية الكوادر العليا المستقبلية دورها، على الشكل التالي:

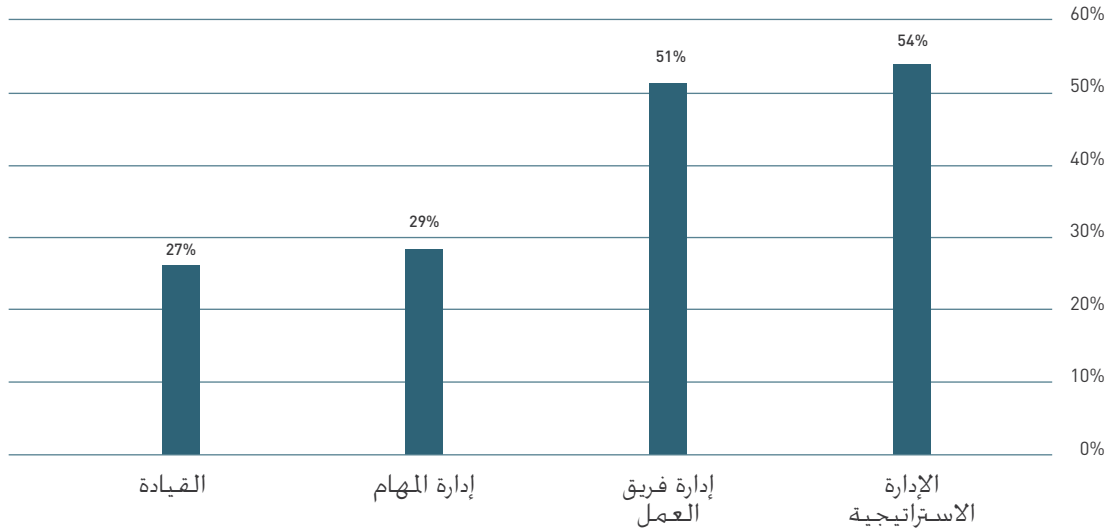
- تحديد أهداف العمل وأولوياته من أجل تنظيم العمل وتوزيع المهّمات بصورة أفضل (97 في المئة).
- التحلّي برؤية استراتيجية حتى يكون للعمل العام معنى (90 في المئة).
- إعداد موازنة متناسقة مع خطّة العمل (87 في المئة).
- تطوير الكفايات داخل الإدارة (81 في المئة).
- التحلّي بالمرونة (81 في المئة).
- احترام أخلاقيات العمل (81 في المئة).
- الاستحواذ على ثقة الموظفين (80 في المئة).
- تحفيز فريق العمل من خلال تحديد عوامل الحفز (79 في المئة).
- التعرف على حاجات الإدارة الحقيقية (78 في المئة).

القسم الأول: الكفايات الإدارية الرئيسة

في عالم يزداد فيه التعقيد وانعدام اليقين والتغيير المستمر، يُفترض بالكوادر العليا الإلمام بمجموعة واسعة من الكفايات المرتبطة بإدارة العمل وإدارة الأشخاص وإدارة الذات.

استناداً إلى لائحة الكفايات المُقترحة في الاستبيان، اختار المشاركون إدراج الإدارة الاستراتيجية (54 في المئة) وإدارة الفريق (51 في المئة) في أعلى قائمة المهارات الإدارية الرئيسة (الشكل الرقم (12)).

الشكل الرقم (12) الأهمية المُعطاة للكفايات الإدارية



ملاحظة: تتألف الكفايات الرئيسة في الاستبيان من كفايات جزئية نعرضها في هذا الجزء من التقرير. غير أننا لم نبق في الرسم أعلاه، ولأغراض المقارنة، إلا على إجابات المشاركين الذين وافقوا على مجمل الكفايات الجزئية التي تشتمل عليها الكفاية الرئيسة.

الإدارة الاستراتيجية

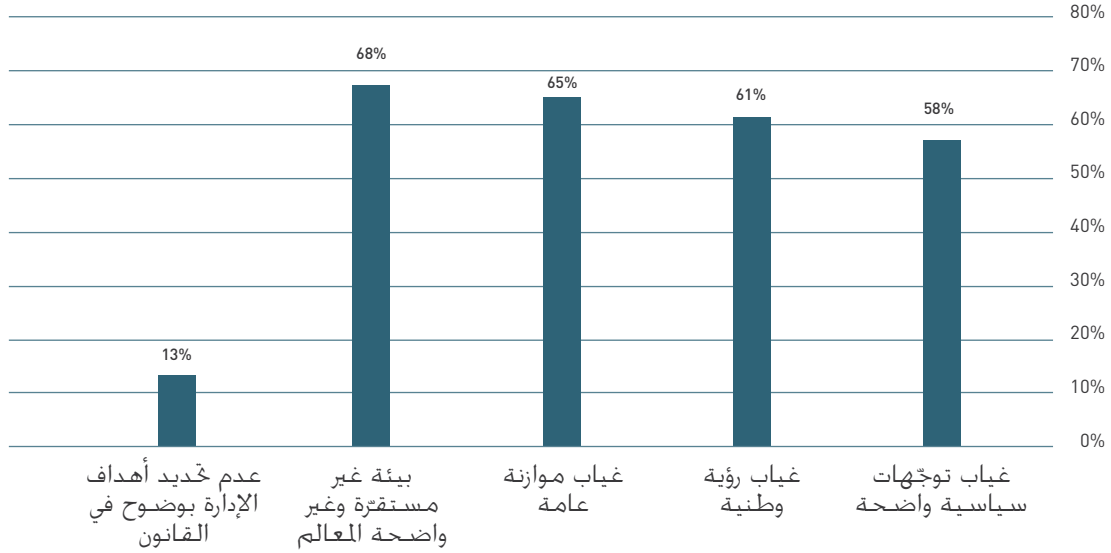
بصورة إجمالية، يُفترض بكبار المُدراء في الوظيفة العامة التمتع بالقدرة على وضع أهداف استراتيجية وتشغيلية ضمن رؤية طويلة الأمد، مع أخذ السياق السياسي والإداري في الحسبان. ويتعيّن عليهم الاستجابة للتوجهات الواضحة في السياسات العامة، على صعيد النتائج أو الموارد، ويتوقع أيضاً منهم أن يكونوا من أصحاب المبادرات الابتكارية وأن يستشرفوا المخاطر ويديروا التغيير.

إنما يبدو في السياق اللبناني الشديد التعقيد، أن عوامل متعدّدة تُلقى بنقلها على عملية الإدارة الاستراتيجية، ومن أهمها في نظر المجيبين عن الاستبيان: انعدام الاستقرار (68 في المئة)، وغياب الموازنة العامة (65 في المئة) (الشكل الرقم (13)). يُرغم هذان العاملان المُدراء على القيام بتخطيط متحيّز لا يأخذ في الحسبان المتغيّرات الماكرو-اقتصادية والمجاميع الاقتصادية القومية وحاجات الإدارات الأساسيّة.

كما تتفاقم صعوبة التخطيط في غياب الرؤية الوطنية (61 في المئة) والتوجهات السياسية الواضحة (58 في المئة).

الشكل الرقم (13)

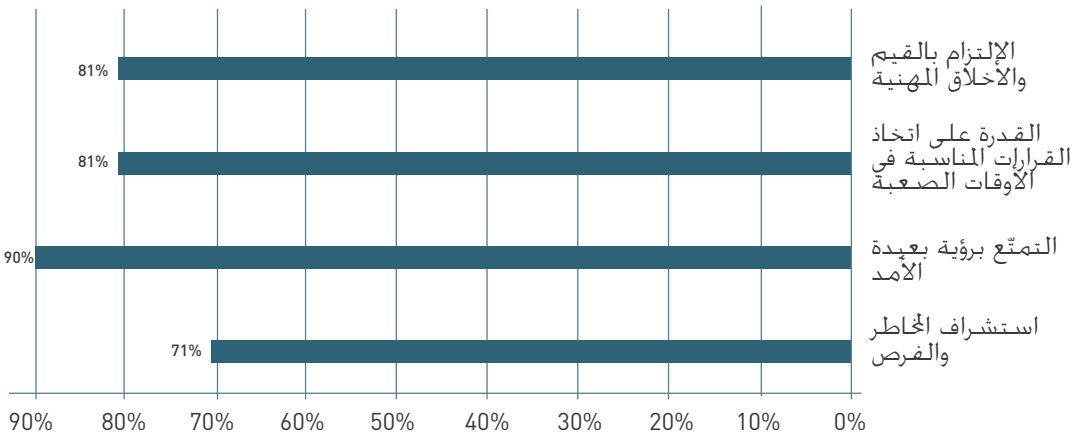
التحديات والشواغل الرئيسية التي يواجهها المدراء في مجال الإدارة الاستراتيجية



حين سُئل المشاركون في البرنامج عن الكفايات القادرة على تحقيق الفاعلية في مسار الإدارة الاستراتيجية وآلياتها، اعتبر أغلبهم (90 في المئة) أن الرؤية البعيدة الأمد كفاية لا غنى عنها، يليها التزام القيم والأخلاق المهنية (81 في المئة)، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة (81 في المئة)، والقدرة على استشراف المخاطر والفرص (71 في المئة) (الشكل الرقم (14)).

الشكل الرقم (14)

الكفايات المطلوبة توافرها من أجل تحسين الإدارة الاستراتيجية في الإدارة اللبنانية

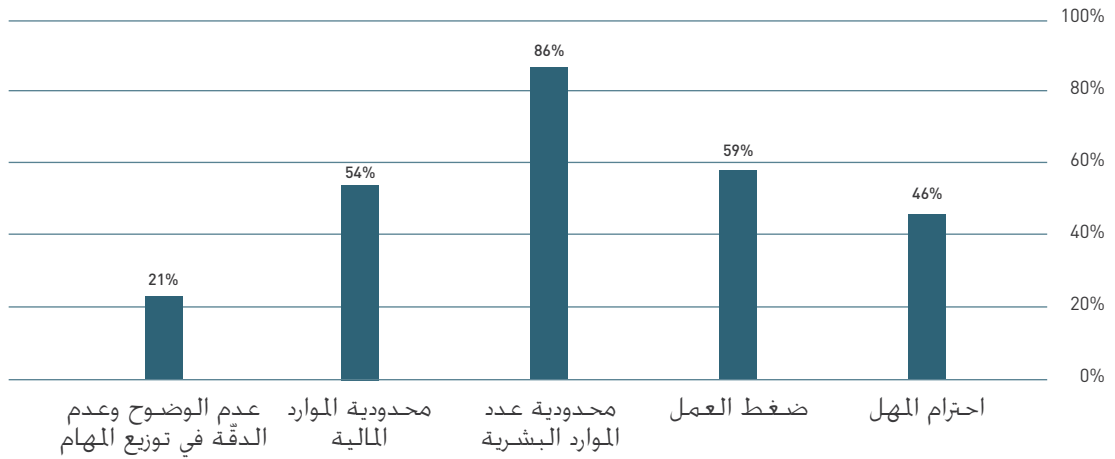


التنظيم والتخطيط وإدارة المهّمات

تعتبر غالبية المشاركين (86 في المئة) أن محدودية عدد الموارد البشرية في الإدارة العامة هي أهم ما يعيق التخطيط والتنظيم وإدارة المهّمات وبالتالي الأداء في العمل. وهذا ما تؤكّده نسبة الشغور في الوظيفة العامة في لبنان البالغة 69.9 في المئة (مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، 2011). كما اعتبرت نسبة كبيرة أن ضغط العمل (59 في المئة)، ومحدودية الموارد المالية (54 في المئة) هما من العوائق المهمة في مختلف المجالات من العمل الإداري (الشكل الرقم (15)).

الشكل الرقم (15)

التحدّيات والشواغل الرئيسيّة التي يواجهها المدراء في إدارة مهّماتهم

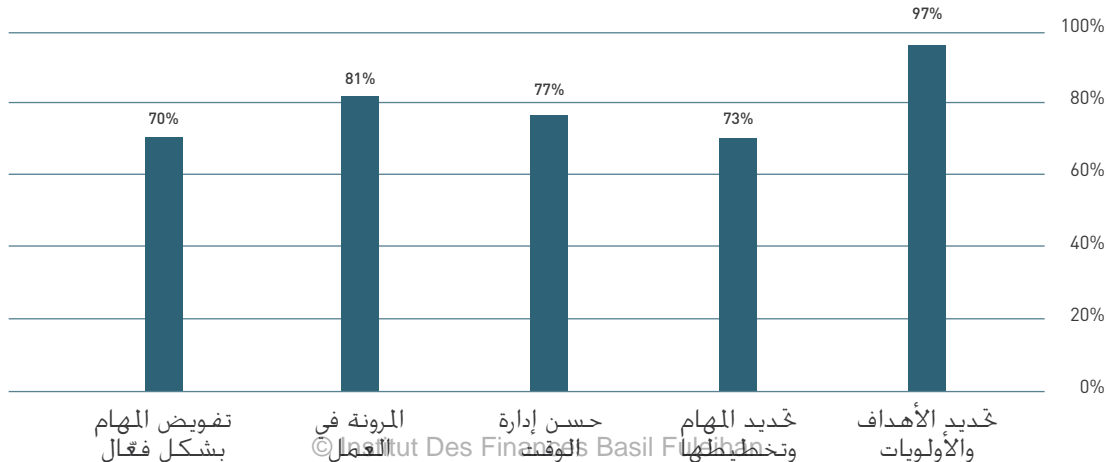


يُجمع نحو ثلاثة أرباع المشاركين (70 في المئة) على خمس كفايات رئيسية من الضروري توافرها من أجل إدارة مهّماتهم (الشكل الرقم (16)).

وضع 97 في المئة من المشاركين القدرة على "تحديد الأهداف والأولويات" في مركز الصدارة، مُعربين عن حاجة حقيقية إلى رؤية واضحة تتوافق مع أهداف دقيقة يحددها الرؤساء في العمل. وجاءت في المرتبة الثانية القدرة على إثبات المرونة في العمل بنسبة 81 في المئة، وهو ما يعكس قناعة الجيبين بأن الأوضاع المتقلّبة تفرض أن يتحلّى المدراء بالقدرة على التكيف والتطوّر.

الشكل الرقم (16)

الكفايات المطلوب توافرها من أجل إدارة المهّمات بشكل أفضل



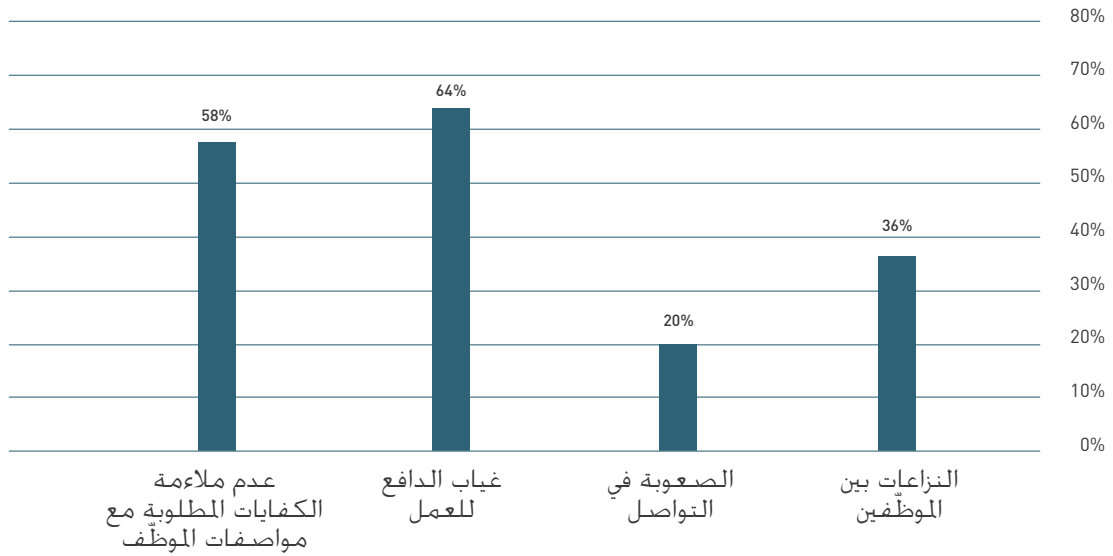
إدارة فريق العمل

تُعتبر جودة إدارة فريق العمل إحدى ركائز الأداء في الوظيفة العامة اللبنانية، تواجه إدارة الفريق هذه عدداً من التحديات نوردتها في الشكل الرقم (17).

64 في المئة أجابوا أن الصعوبة الكبرى التي يواجهونها تكمن في غياب الدافع للعمل، يليها عدم الموازنة بين الكفايات المطلوبة ومواصفات الموظّفين (58 في المئة). تعكس هذه الحالة النقص الحاصل على صعيد التوظيف ورسم المسار المهني والسياسة الإجمالية لإدارة الموارد البشرية. بالمقابل، يشتكي 20 في المئة فقط من الصعوبة في التواصل، وهو ما يُعدُّ إشارة إيجابية في مجال العلاقات بين الكوادر والموظّفين.

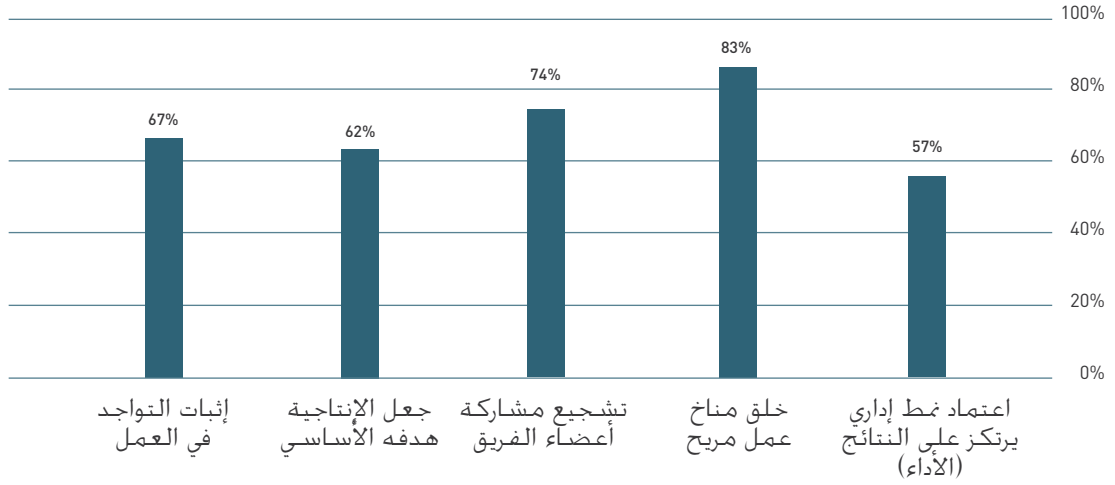
الشكل الرقم (17)

التحديات والشواغل الرئيسية التي يواجهها المدراء في إدارة فريق العمل



من بين الكفايات المطلوب توافرها من أجل إدارة فرق العمل، ذكر المشاركون في أعلى القائمة القدرة على خلق مناخ مريح (83 في المئة)، وتحفيز أعضاء الفريق على المشاركة (74 في المئة)، مما يفترض بحدّ ذاته توافر حسّ الحوار مع الآخرين والميل إلى التفويض وتوزيع المهّمات (الشكل الرقم (18)).

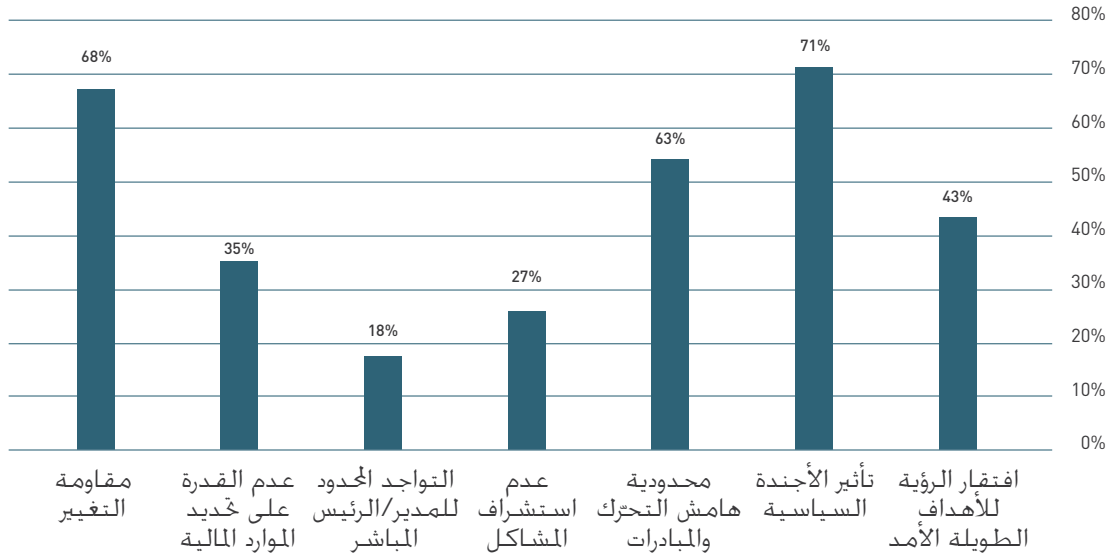
الشكل الرقم (18) الكفايات المطلوب توافرها من أجل إدارة فعالة لفريق العمل



القيادة

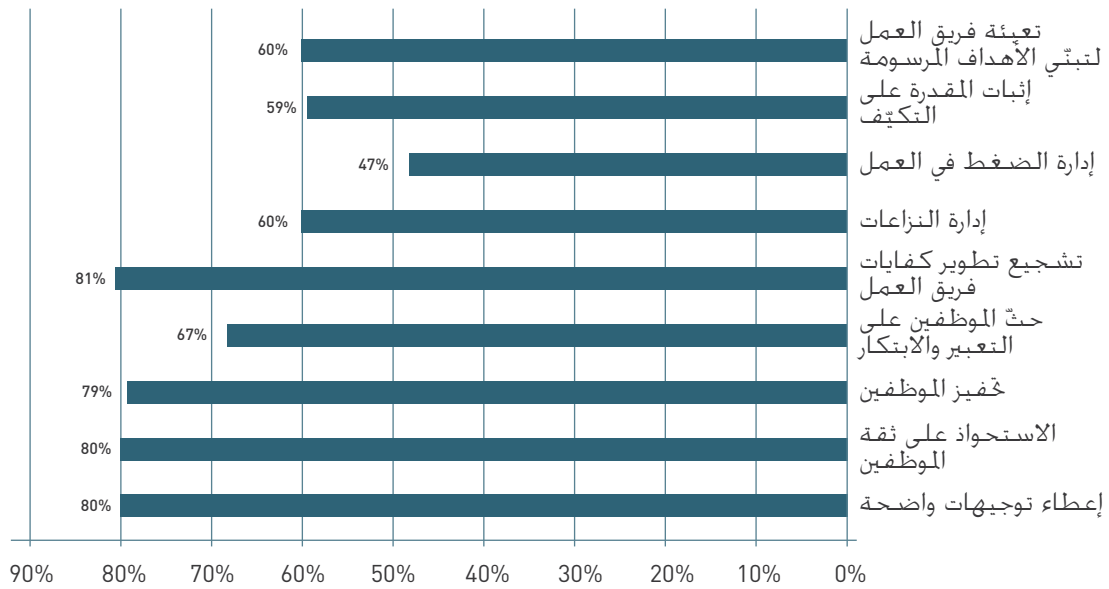
يلقي الشكل الرقم (19) الضوء على مختلف العوامل التي تمنع المدراء من ممارسة دورهم القيادي. وقد وجدت نتائج الاستبيان أن الصعوبات الرئيسية التي يتعين تجاوزها هي: تأثير الأجندة السياسية (71 في المئة)، مقاومة التغيير (68 في المئة)، ومحدودية هامش التحرك والمبادرة (63 في المئة) (الشكل الرقم (19)).

الشكل الرقم (19) التحديات والشواغل الرئيسية التي يواجهها القيادي



أما في ما يتعلّق بالكفايات المطلوبة لممارسة المدير مهمّاته القياديّة بجدارة، فقد ركّزت أغلبية المشاركين على تطوير كفايات الموظّفين (81 في المئة)، الاستحواذ على ثقة الموظّفين (80 في المئة)، وإعطاء توجيهات واضحة (80 في المئة) وحثّ الموظّفين (79 في المئة). كما تمّت الإشارة إلى كفايات أخرى لا سيّما معرفة كيفية العمل مع الوزراء دون إقحام الإدارة، وتعزيز قيم الخدمة العامة لدى الموظّفين.

الشكل الرقم (20) الكفايات المطلوب توافرها لدى القياديّ



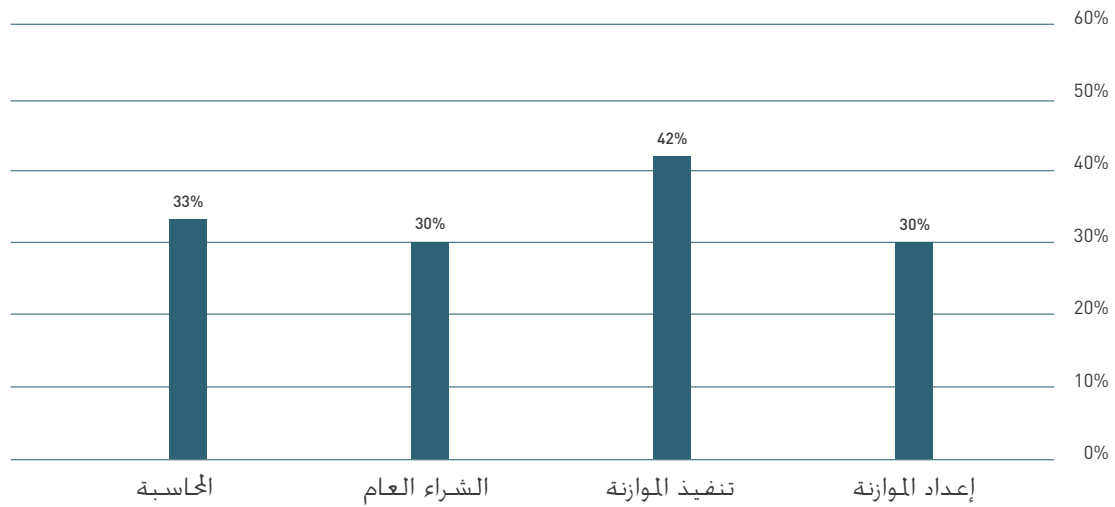
القسم الثاني: الكفايات المالية الرئيسية

إلى جانب الكفايات الإدارية التي جرى التطرّق إليها في الجزء السابق، ونظراً إلى البيئة الاقتصادية المعقّدة في لبنان (حجم الدين العام، غياب أي موازنة مقترّنة في البرلمان منذ العام 2006، وتباطؤ الاقتصاد بسبب النزاعات الإقليمية)، تبرز الحاجة إلى الإلمام بالكفايات المالية بصورة متزايدة.

وقد أثبتت نتائج الاستبيان الدور المركزي والمتقاطع الذي تؤدّيه كفايات الإدارة المالية، بوصفها أساساً لتحسين العمل العام ومحركه الرئيس؛ فالتحليل المالي وإعداد الموازنة والشراء العام هي جميعها تقنيات تسهّل العمل المالي. كما أن حسن استخدام البيانات المالية والمحاسبية شرط أساس لاتخاذ قرارات مُطلّعة وفعّالة.

يركّز الشكل الرقم (21) على الأهمية النسبية التي أعطاها المشاركون لكلّ من فئات الكفايات المالية التي تمّ اقتراحها في الاستبيان.

الشكل الرقم (21)
الأهمية المُعطاة لكلّ من الكفايات المالية



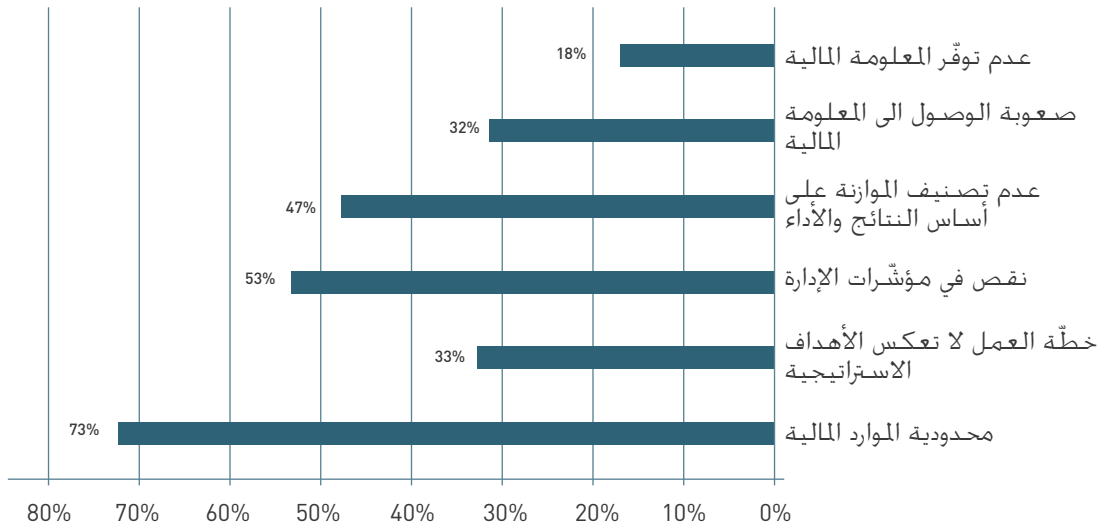
ملاحظة: تتألّف الكفايات الرئيسية في الاستبيان من كفايات جزئية نعرضها في هذا الجزء من التقرير. غير أننا لم نبق في الرسم أعلاه، ولأغراض المقارنة، إلا على إجابات المشاركين الذين وافقوا على مجمل الكفايات الجزئية التي تشتمل عليها الكفاية الرئيسية.

تخطيط الموازنة وإعدادها

يعتبر المشاركون أن الصعوبات التي تُعيق عملية تخطيط الموازنة (الشكل الرقم 22)) هي: ندرة الموارد المالية (73 في المئة) في المقام الأول، يليها ضعف مؤشرات الأداء (53 في المئة). ثم تصنيف الموازنة غير القائم على أساس الأداء (47 في المئة). وعدم الموازنة بين المتوقعة والأهداف الاستراتيجية للإدارات (33 في المئة).

الشكل الرقم (22)

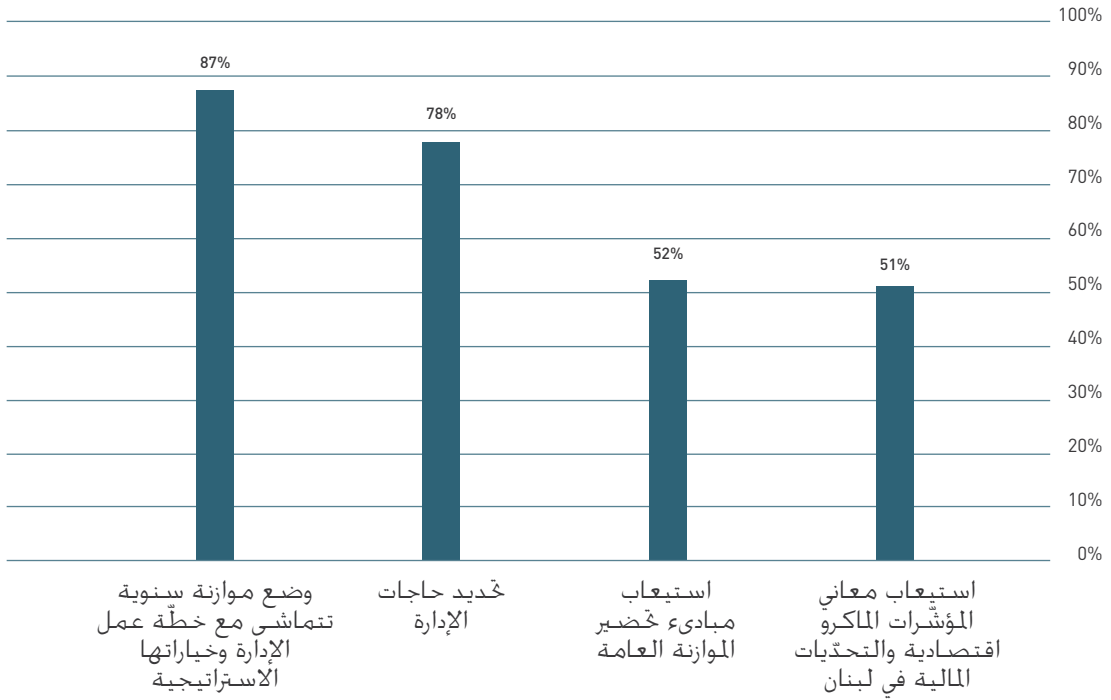
التحديات والشواغل الرئيسية التي يواجهها المدراء في إعداد الموازنة



أما بالنسبة إلى الكفايات المطلوب توافرها من أجل إعداد الموازنة السنوية (الشكل الرقم 23)) فقد ذكر المشاركون في أعلى القائمة: القدرة على وضع موازنة سنوية وفق خطة العمل والخيارات الاستراتيجية للإدارة (87 في المئة)، القدرة على تحديد حاجات الإدارة (78 في المئة)، القدرة على استيعاب الإطار الماكرو - اقتصادي الوطني (51 في المئة)، وفهم مبادئ خصير الموازنة وآلياتها (52 في المئة). وتمّ التوقّف أيضاً عند كفايات أخرى، لا سيّما: القدرة على صوغ توقّعات واقعية استناداً إلى بيانات معلوماتية، والقدرة على البحث عن حلول بديلة تقابل نقص الموارد المالية، وعليه، تكون الإجابات قد تحورت حول ضرورة الجمع بين كفايات الاستشراف والتحليل.

الشكل الرقم (23)

الكفايات في الإدارة المالية المطلوب توافرها من أجل إدارة الموازنة على نحو فعال

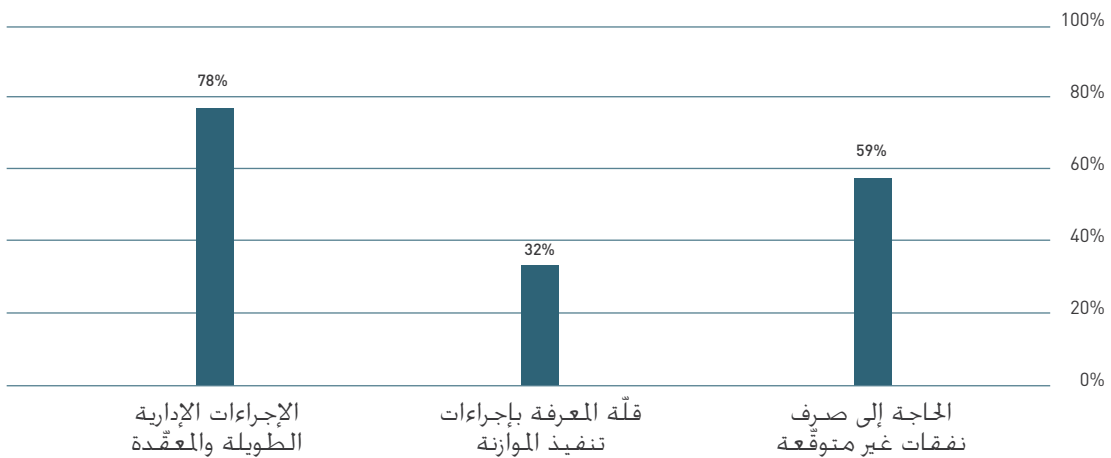


متابعة تنفيذ الموازنة

بالنسبة إلى متابعة تنفيذ الموازنة التي تتطلب الإلمام بآليات وأدوات توجيه النفقات ومراقبتها. لفت المشاركون النظر إلى تحديات مرتبطة بصورة رئيسة بالتعقيد الذي يطبع الإجراءات الإدارية (78 في المئة). والنفقات غير المتوقعة (59 في المئة). وقلة المعرفة بالإجراءات المتعلقة بتنفيذ الموازنة (32 في المئة).

الشكل الرقم (24)

التحديات والشواغل الرئيسية التي تواجهها الإدارة عند تنفيذ الموازنة



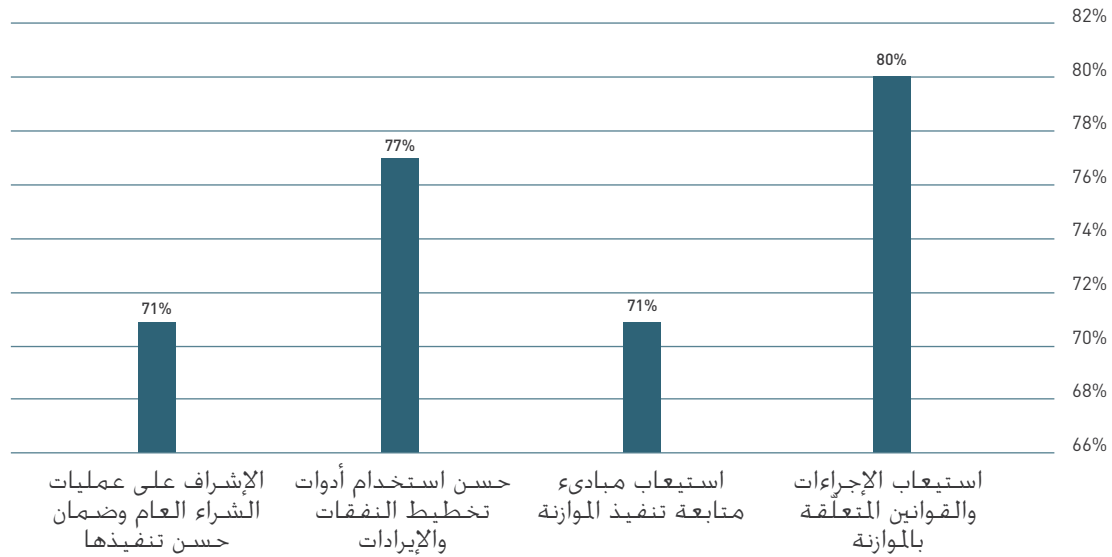
© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

نظراً إلى أن الشواغل الرئيسية هي ذات طبيعة إجرائية، اعتبر المشاركون بنسبة 80 في المئة أن فهم الإجراءات والقوانين المتعلقة بالموازنة هي الكفاية التي لا يمكن الاستغناء عنها من أجل حسن إدارة النفقات (الشكل الرقم 25)). يلي ذلك ضرورة إجادة استخدام أدوات تخطيط النفقات والإيرادات (77 في المئة). واستيعاب مبادئ متابعة تنفيذ الموازنة (71 في المئة).

الشكل الرقم (25)

الكفايات في الإدارة المالية المطلوب توافرها من أجل ضمان حسن تنفيذ الموازنة



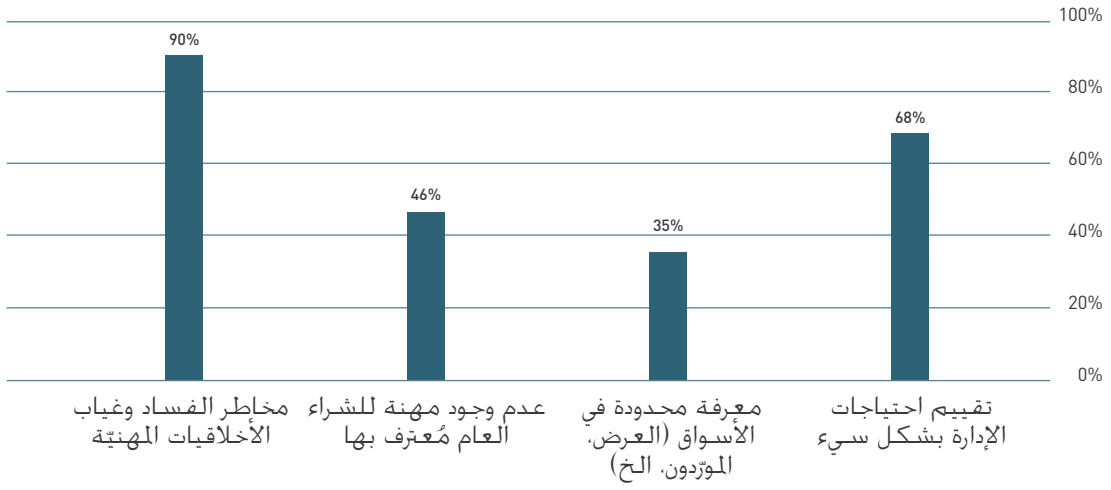
الشراء العام

توجد عدّة نواقص في عمليات الشراء العام في لبنان. وفق التقرير الصادر عن معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي (2014) يمكن تلخيصها على الوجه الآتي:

1. لا يتم تقييم احتياجات الإدارة، في أغلب الأحيان، وفقاً للمعايير الدولية؛
2. لا يقوم قسم كبير من الإدارات العامة بإعداد خطط شراء سنوية. أما 80 في المئة من الإدارات التي تعدّ خططاً كهذه، فهي تقوم بتعديلها بحسب المتطلبات الطارئة؛
3. عدم وجود إجراءات موحّدة مُعتمدة لإعداد المواصفات الفنية ودفاتر الشروط، كما أن إجراءات التحديد المسبق للمواصفات غير مُتقنة بشكل كافٍ؛
4. عدم الأخذ بعين الاعتبار في عملية وضع الإجراءات الوطنية لما جاء في التوجّهات الدولية، وعلى الأخص في المجالين البيئي والاجتماعي.

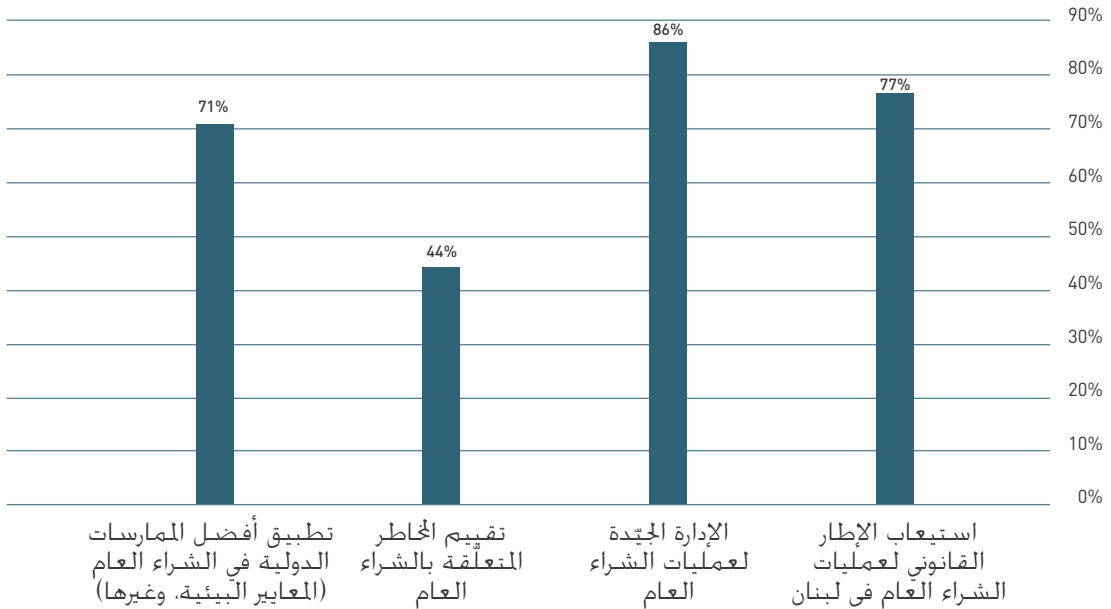
أما على مستوى الوظيفة العامة العليا، فيشير الشكل الرقم (26) إلى الصعوبات الرئيسية التي ذكرها المجيبون عن الأسئلة ذات الصلة بالشراء العام، وتأتي مسألة مخاطر الفساد وغياب الأخلاقيات المهنية في المرتبة الأولى (90 في المئة)، يليها غياب الدقّة في تحديد الاحتياجات (68 في المئة)، ومن ثمّ عدم وجود مهنة للشراء العام في الإدارة العامة مُعترف بها (46 في المئة).

الشكل الرقم (26) التحديات والشواغل الرئيسية المرتبطة بالشراء العام



أما بالنسبة للكفايات التي تساعد في تحقيق القيمة الفضلى من الإنفاق العام، فلقد أعطى المشاركون في الاستبيان الأولوية للإدارة الجيدة لعمليات الشراء العام (86 في المئة). فيما اعتبر أكثر من 77 في المئة منهم أن استيعاب الإطار القانوني الذي يرقى لعمليات الشراء العام هو شرط أساس للعمل في هذا المجال (الشكل الرقم (27)).

الشكل الرقم (27) كفايات الإدارة المالية المطلوب توافرها من أجل تحقيق القيمة الفضلى من الإنفاق العام

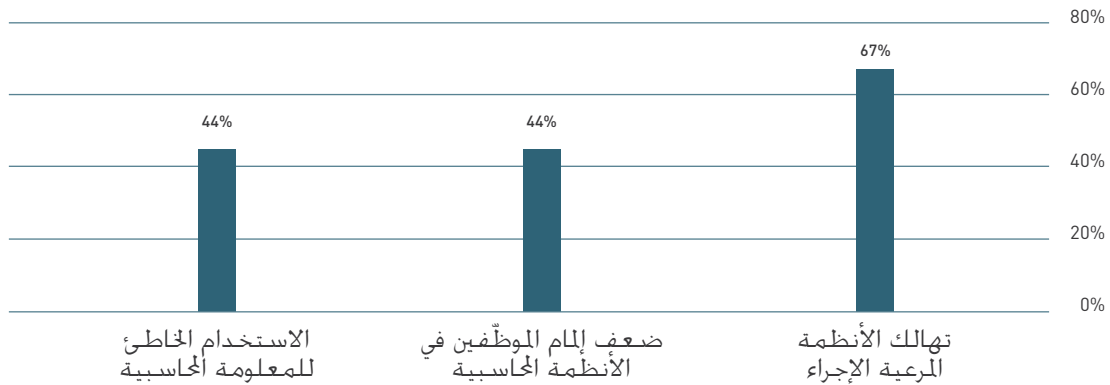


الإدارة المحاسبية

تُعَدُّ التقارير المالية، المحاسبة الموثوقة والشفافية المالية مؤشّرات واضحة عن جودة أداء الإدارة. وقد رأى 67 في المئة من المجيبين عن الاستبيان أن الأنظمة المرعية الإجراء أصبحت متهاكّة وتشكّل التحدّي الرئيس الذي يواجهون في مجال الإدارة المحاسبية، يليها ضعف إلمام الموظّفين بالأنظمة المحاسبية (44 في المئة). ثمّ الاستخدام الخاطئ للمعلومات المحاسبية (الشكل الرقم (28)).

الشكل الرقم (28)

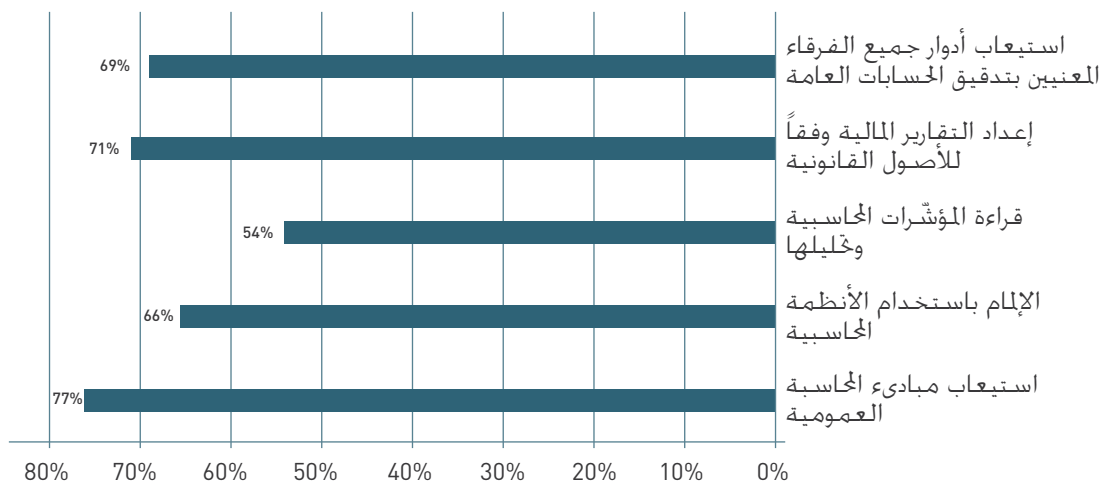
التحدّيات والشواغل الرئيسة التي تواجه الإدارة المحاسبية



أما بالنسبة إلى الكفايات الواجب توافرها (الشكل الرقم (29)). فقد جاء في المرتبة الأولى استيعاب مبادئ المحاسبة العمومية (77 في المئة) وإعداد التقارير المالية وفقاً للأصول القانونية (71 في المئة). تسمح هذه الكفايات، بحدّ ذاتها، من التمكن بعناصر الإدارة المحاسبية. ويأتي في المرتبة التالية استيعاب أدوار جميع الفرقاء المعنيين بتدقيق الحسابات العامة (69 في المئة). وأخيراً الإلمام باستخدام الأنظمة المحاسبية (66 في المئة).

الشكل الرقم (29)

كفايات الإدارة المالية المطلوب توافرها من أجل ضمان إدارة محاسبية جيّدة



التطور الاستراتيجي لكفايات الكوادر العليا: نظرة استشرافية

إن الشواغل والتحديات¹¹ التي تواجهها الوظيفة العامة اللبنانية تدفعنا للمضي قدماً في تسريع عملية تحديث إدارة الموارد البشرية بهدف:

1. تزويد الوظيفة العامة بالموارد البشرية اللازمة من أجل تنفيذ السياسات العامة بشكل فعال؛
2. تعزيز مكانة كفايات العاملين في الوظيفة العامة وتقويتها، لا سيما تلك المطلوب توافرها لدى الكوادر العليا.

إن الإدارة المرتكزة على مقارنة الكفايات قد أثبتت فاعليتها في كلٍّ من القطاعين العام والخاص، في كثير من البلدان في العالم ذات سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة جداً فيما بينها (انظر الملحق الرقم (3)). وقد دفعنا نجاح إدارة الموارد البشرية التي اعتمدت هذه المقاربة في مواكبة التغيير إلى التعمق في دراسة إمكانية تطبيقها في سياق الوظيفة العامة في لبنان، بالرغم من تبنيها نظام المسيرة الوظيفية وابتعادها عن نظام الوظيفة الذي يعتمد على الكفايات المطلوبة لإشغالها.

لقد استُخدمت مقارنة الكفايات في بلدان مثل فرنسا وتمّ إدماجها في النظام الشامل للوظيفة العامة القائم على المسيرة الوظيفية. وفي هذه الحالة، يتم اعتماد معايير الكفايات بدلاً من الأقدمية أو حتى الشهادات التي لا تعبر بالضرورة عن كفايات محدّدة لجميع الحاصلين عليها. قد يبدو تطبيق هذه المقاربة دقيقاً، خاصةً في ما يتعلق بالتعيينات والترقيات، إذ يمكن أن يعتبرها البعض تهديداً لحقوقه المكتسبة. غير أنه من السهل إعادة النظر في اختبارات الترقية بغية تفضيل مبدأ الكفايات على المؤهلات الرسمية التي كانت تؤخذ في الحسبان سابقاً، وكذلك هو الأمر بالنسبة لمتطلبات التوظيف لدى الكوادر العليا.

أمّا بالنسبة إلى التدريب المستمر، فلا يتناقض اعتماد مقارنة الكفايات مع مبدأ المسيرة الوظيفية، بل إنه على عكس ذلك قد يكون أسلوباً مجدياً لتفعيلها، ولكن، لا بدّ أولاً من تحديد الكفايات المطلوب توافرها في مختلف الوظائف من أجل تصميم برنامج تدريب مستمرّ استناداً إليها، وبالطبع، يقتضي هذا الأمر تيوماً مستمراً لهذه الكفايات من أجل ضمان مواءمتها مع الاحتياجات المستقبلية. وقد يزداد الموضوع تعقيداً نظراً لضرورة إعادة النظر بها بشكل مستمر.

وعليه، تستطيع إدارة الموارد البشرية المرتكزة على مقارنة الكفايات أن تكون محرّكاً باتجاه التغيير في الوظيفة العامة اللبنانية. كما يمكن لها أن تساهم في جعل الإدارة العامة أكثر ملاءمةً مع تطوّر العصر وأكثر مرونة وأن تصبح بالتالي أكثر قدرةً على تحسين أدائها وتلبية تطلّعات المواطنين المتزايدة. إن هذا التقرير الذي يعرض الكفايات التي تدرب حولها المشاركون في "العلميّة للكوادر العليا" والتي يؤكّدون على أهميتها للاضطلاع بمهامهم، هو بمنزلة وثيقة استراتيجية في خدمة التحول نحو إدارة مبنية على قاعدة بيانات علميّة وكميّة. ولقد نجح هذا التقرير في تسليط الضوء على أهميّة هذه الكفايات في مواجهة التحديات التي تعترض طريق تطوير وتقديم الوظيفة العامة.

في ختام هذا التقرير، نقترح التوصيات التالية الآيلة إلى تطوير قدرات الكوادر العليا في الوظيفة العامة في لبنان:

• **وضع إطار للكفايات في الوظيفة العامة** (انظر المقترح المرجعي في الملحق الرقم (6)). إذ أصبح القيام بمبادرات في هذا الاتجاه أمراً ملحاً. من الممكن أن يستوحى إطار الكفايات اللازم توافرها من لائحة الكفايات الواردة في القسم الثاني من هذا التقرير. على أن يُستكمل من خلال مجموعات نقاش مع الكوادر العليا في الإدارة العامة وتحليلات معقّمة لخبراء في الموضوع. يؤمّن عادةً إطار الكفايات للمسؤول عن التوظيف مجموعةً من المعايير الموضوعية التي تتيح له كتابة التوصيف الوظيفي ومراجعة المقاييس المستخدمة في اختبارات التوظيف والتنقل الوظيفي وتقييم الأداء¹². كما يُتيح هذا الإطار التحكّم في تطوّر الوظائف المرتبط بالتكنولوجيات وأنظمة المعلوماتية والممارسات الجديدة ذات الصلة بالموارد البشرية، حفاظاً على التنوّع والتكافؤ ودمج المعوّقين... إلخ. أخيراً، يُمكن استخدامه كأداة لتشخيص احتياجات التدريب وتقييم أنشطة التدريب القائمة.

• **تحديث إدارة الموارد البشرية** حاجة لا غنى عنها. لا سيّما إذا كان الهدف وجود قوى عاملة محفّزة وكفؤة وقادرة على تأمين خدمات للمواطنين ذات جودة عالية، إضافة إلى كونها مدركةً لمسؤولياتها وواجباتها وقادرة على بناء مسارها المهني. وللنجاح في تأمين قوى عاملة من هذا القبيل، لا بدّ من دمج المقاربة المرتكزة على الكفايات في مختلف آليات توظيف الكوادر العليا، وذلك بدءاً من تخطيط الوظائف على المدى المتوسط والطويل. غير أن تحديث إدارة الموارد البشرية يفترض أولاً تحديث المرسوم التشريعي الرقم 112 الصادر بتاريخ 1959/6/12، المتعلّق بالخدمة المدنية، أي من أجل تفعيلها وإنشاء "حزمة من القوى" مؤاتية لتطوّر الكفايات في الإدارة العامة.

• **اعتماد سياسة تدريب تتلاءم مع احتياجات الكوادر العليا** وتتمحور حول أهداف التطوّر المهني، وتندرج في إطار حديث مأسسي ومعباري وتكون قادرة على تلبية الاحتياجات بصورة منتظمة ودقيقة. تستطيع مراكز التدريب عندها من تحديد الكفايات المكتسبة أو التي لا بدّ من اكتسابها من خلال مسار التدريب.

• **تطوير برامج تدريبية تستند إلى مرجع الكفايات المطلوبة وتتلاءم معها**. بما يساعد على تحسين عمل الخدمات العامة من خلال اعتماد الممارسات الفضلى في مجالي الإدارة العامة الحديثة والإدارة المالية، ولا بدّ من أن ترافق مثل هذه البرامج مع إجراءات تقييم قادرة على قياس أثارها على أداء الإدارات.

• **اعتماد منهجيات تدريب تتلاءم مع متطلبات الكوادر العليا**. وتنظيم لقاءات لتبادل الخبرات والتعرّف على أفضل الممارسات الدولية، إضافةً إلى دورات تدريبية يتمّ في نهايتها تقييم المعارف والكفايات ومنح الشهادات على هذا الأساس. فضلاً عن ذلك، من المهم البدء باعتماد أساليب تعلّم ناشطة وحديثة جُمع بين التدريب من بُعد والتعليم وجهاً لوجه دون إغفال توجيه ومرافقة المتدربين في مكان العمل. بالطبع، إن مثل هذه المقاربات تؤمّن انتقال الخبرات بين مختلف المستويات التراتبية في الوظيفة العامة، وتساهم في إنشاء ثقافة الأداء والمسؤولية من خلال تشجيع التواصل بين مختلف الفئات التراتبية وتبادل الآراء مع الزملاء والتشبيك.

- **تحديث القوانين وممارسات الحوكمة وعلى الأخص في مجال إدارة المال العام.** على ضوء النتائج التي خلص الاستبيان إليها، لا بدّ من إعادة التفكير في تصنيفات الموازنة العامة كي تتمحور جميعها حول أداء مختلف الإدارات العامة. كما ينبغي تحديث قانون المحاسبة العمومية (المرسوم 14969 الصادر بتاريخ 1963/12/30) من أجل ماثأة معايير المحاسبة الدولية ومتابعة الإصلاحات الحالية، سعياً لتعزيز أداء الإدارة المالية والشفافية واعتماد مبادئ معاصرة في عمليات الشراء العام.

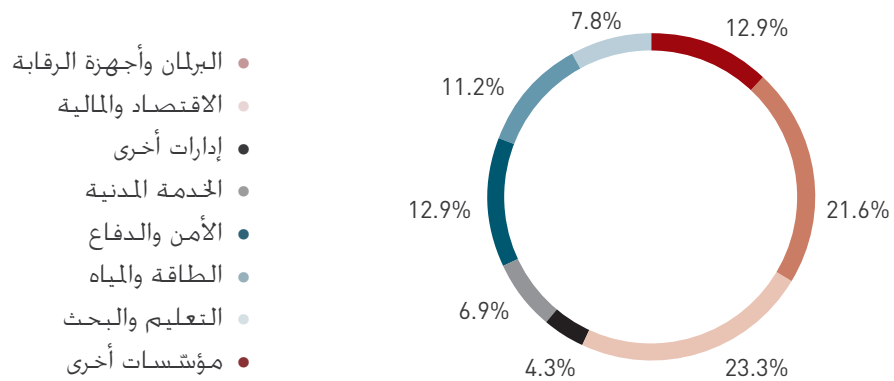
الملحق الرقم (1): معلومات إضافية في شأن "اللقاءات العلمية للكوادر العليا"

مواصفات المشاركين

شارك في هذه اللقاءات 116 مشاركاً ينتمون إلى 43 إدارة أو مؤسسة عامة لبنانية.

الشكل الرقم (30)

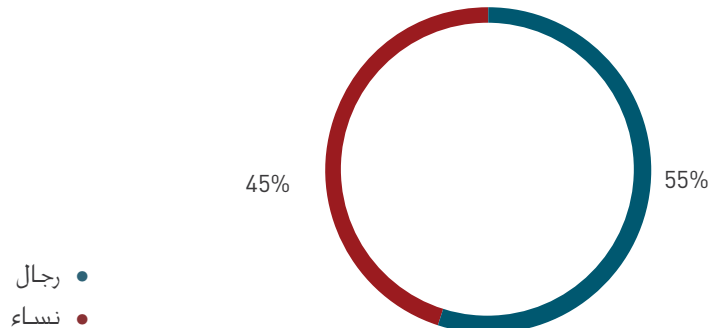
توزع المشاركين حسب قطاع النشاط (2010 - 2015)



على الرغم من أن النساء يشكّلن حوالي 70 في المئة من العاملين في الوظيفة العامة (باستثناء المعلمين والعسكريين). لقد كان تواجدهن ضعيفاً في اللقاءات الأولى. وازدادت نسبة حضورهن مقارنةً بعدد الرجال تدريبياً حتى التساوي في اللقاءات التي نُظّمت في العام 2015.

الشكل الرقم (31)

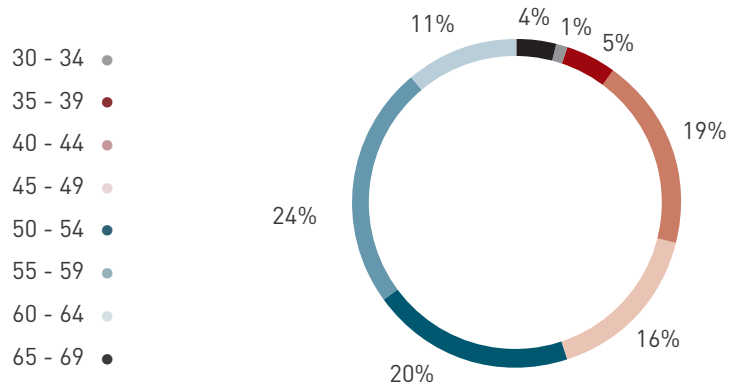
توزع المشاركين حسب الجنس (2010 - 2015)



تجاوز متوسط أعمار المشاركين في اللقاءات الـ 50 عاماً، وكان أكثر من 60 في المئة منهم تتجاوز أعمارهم الـ 49 عاماً. أما الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً فكانت (55 - 59) عاماً؛ 24 في المئة، يليها فئة (50 - 54) عاماً؛ 20 في المئة.

الشكل الرقم (32)

توزع المشاركين حسب الفئة العمرية (2010 - 2015)



موضوعات الندوات

رُكزت الندوات على موضوعات الساعة، لا سيّما:

- عمليات تحديث الدولة؛
- المالية العامة كأداة لتحديث الدولة وتطوير أدائها؛
- تصميم السياسات العامة وتنفيذها؛
- الوظيفة العامة في يومنا الحاضر: الكلفة والتحديات والفرص؛
- العلاقات الجديدة ما بين الإدارة والمواطنين؛
- الشراء العام؛
- مراقبة النفقات العامة والتدقيق فيها وتقييمها؛
- اللامركزية؛
- القيادة في إدارة التغيير؛
- تقييم الموارد الجمركية والضرائب؛
- قيادة التغيير في الإدارة العامة؛
- الفساد: وقائع اقتصادية وأساليب مكافحته؛
- أزمة الطاقة العالمية؛
- الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

الزيارات الميدانية وتنظيم اللقاءات في أماكن أخرى

تمّ تنظيم عدة زيارات ميدانية كي يتسنى للكوادر العليا الاطلاع على مشاريع خديثية ومبادرات أطلقتها إدارات لبنانية مختلفة:

- زيارة مرفأ بيروت: الاطلاع على أسلوب إدارته;
- زيارة المشروع الأخضر: الاطلاع على مشاريع مختلفة قيد التنفيذ;
- زيارة مؤسسة المقاييس والمواصفات اللبنانية (LIBNOR): التعرف على مهمّات المؤسسة وأهدافها والتحدّيات التي تواجهها;
- زيارة المركز التربوي للبحوث والإيماء: إجراء مناقشات شملت المشروع التربوي اللبناني;
- زيارة مؤسسة مياه البقاع: المشاركة في افتتاح محطة جديدة أنشأتها إدارة زحلة في مؤسسة مياه البقاع والاطلاع على أنشطة المؤسسة;
- زيارة إدارة حصر التبغ والتبناك اللبنانية: الاطلاع على أنشطة توزيع المنتجات المصنّعة من التبغ المحلي وتصديرها;
- زيارة المجلس الوطني للبحوث العلميّة¹³ ومراكز البحوث التابعة له: الاطلاع على نمط إداري فعّال وذات إنتاجية مرتفعة;
- زيارة المجلس الاقتصادي والاجتماعي: التعرف على أسلوب إدارته ومهمّته الرئيسة، وتشجيع التفاعل بين المجلس والإدارات والمؤسسات العامة.

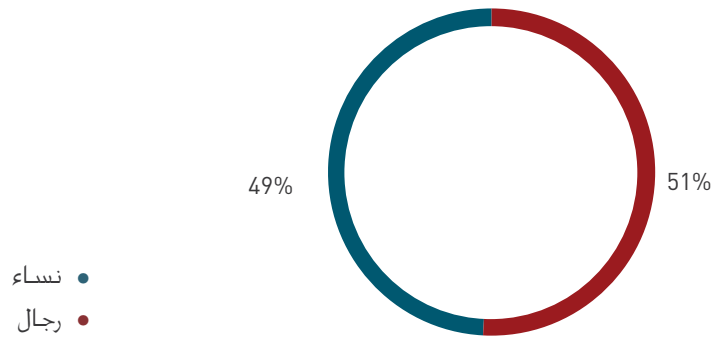
شجعت هذه الزيارات على تبادل الخبرات والتجارب الناجحة ودفعت بالمشاركين إلى الانخراط في صميم موضوعات اللقاءات. ومن بين الإدارات والمؤسسات اللبنانية التي استضافت بعضاً من هذه الأنشطة، نذكر:

- مصلحة الأبحاث العلميّة الزراعية، بدعوة من الرئيس المدير العام السيد ميشال أفرام;
- مركز تدريب تعزيز أمن المطار، بدعوة من مديره العميد الركن جورج شديد;
- إدارة حصر التبغ والتبناك اللبنانية، مؤسسة عامة تحت وصاية وزير المالية اللبناني، بدعوة من مديرها العام السيد ناصيف سقلاوي.

الملحق الرقم (2): مواصفات المشاركين الذين أجابوا عن الاستبيان

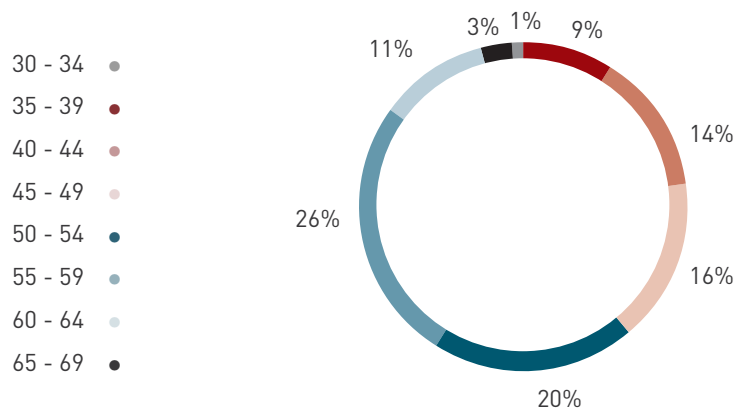
معلومات عامة

الشكل الرقم (33)
توزع المشاركين الذين أجابوا عن الاستبيان حسب الجنس



كان التوزع حسب الجنس متوازناً بين الرجال (51 في المئة) والنساء (49 في المئة).

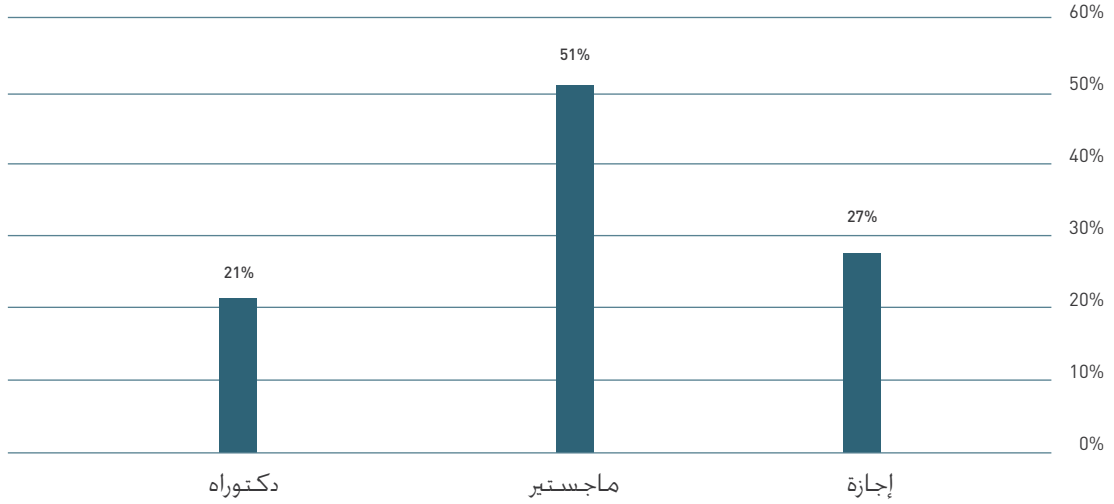
الشكل الرقم (34)
توزع المشاركين الذين أجابوا عن الاستبيان حسب الفئة العمرية



كشف التوزع حسب الفئة العمرية عن انعدام التوازن بين مختلف الفئات العمرية، ويعود مرّة ذلك إلى تقدّم متوسط الأعمار في الوظيفة العامة، كون 60 في المئة من المجيبين تجاوزوا الخمسين من العمر.

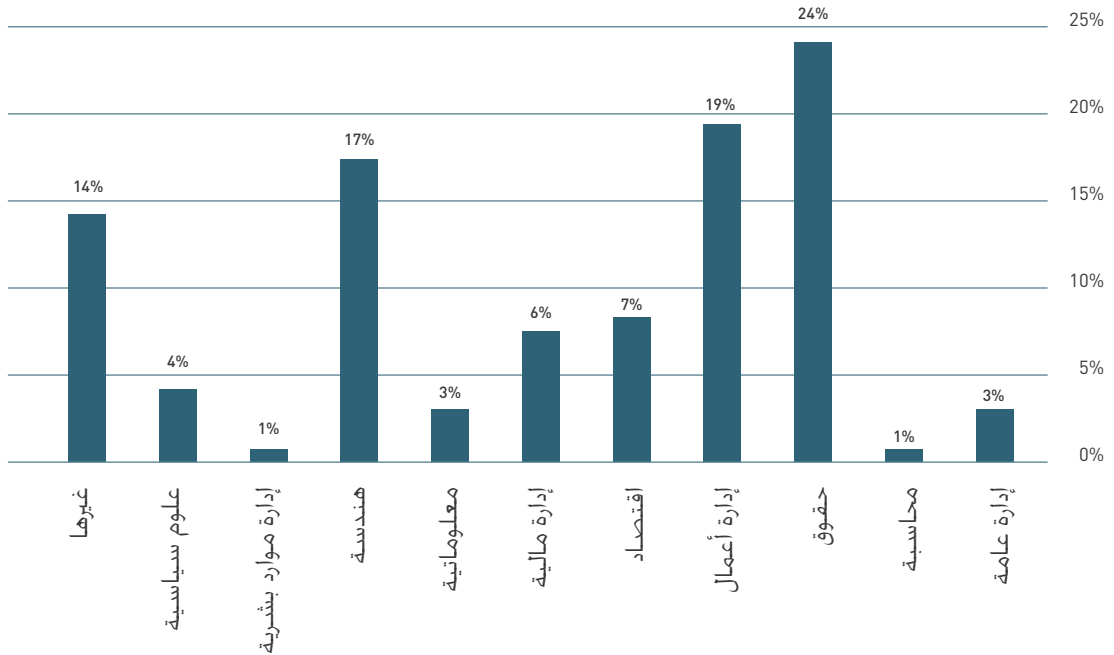
التعليم والتدريب

الشكل الرقم (35) مستوى التعليم



أنهى جميع المشاركين الذين أجابوا عن الاستبيان تعليمهم الثانوي وحصلوا على شهادة جامعية. وقد نال أكثر من النصف (51 في المئة) شهادة الماجستير. في حين صرح 21 في المئة منهم أنهم يتابعون دراسات دكتوراه أو أنهم حتى قد أنهوها.

الشكل الرقم (36) مجال التخصص الأساس



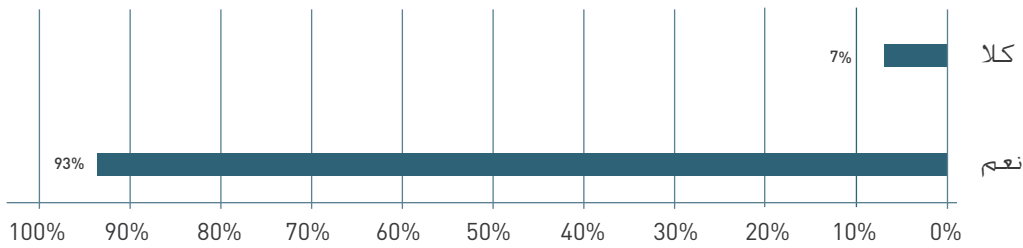
© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

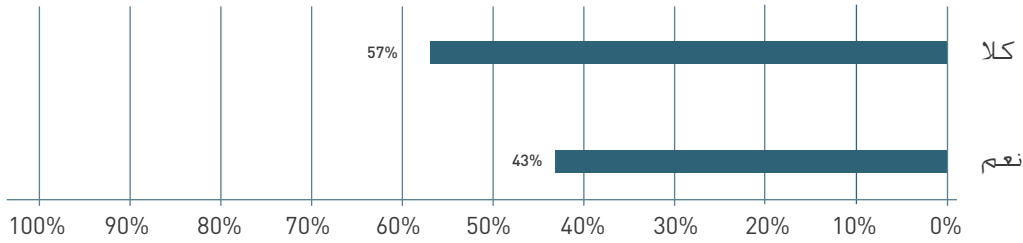
تتصدّر ثلاثة مجالات رئيسة لائحة الاختصاصات وهي: الحقوق (24 في المئة). وإدارة الأعمال (19 في المئة). والهندسة (17 في المئة). ويعود ارتفاع أعداد المشاركين الحاصلين على شهادة الحقوق إلى كثافة عدد المشاركين من بين موظّفي ديوان المحاسبة.

تشير نتائج الاستبيان إلى أنّ 93 في المئة من المجيبين قد تابعوا دورة تدريبية متخصصة واحدة على الأقل. وأن 57 في المئة تابعوا دورة واحدة على الأقل تُسدي إلى نيل شهادة تخصّصية، و71 في المئة تابعوا دورات تدريبية. وقد بلغ متوسط عدد أيام التدريب في السنة الواحدة 20,5 يوم.

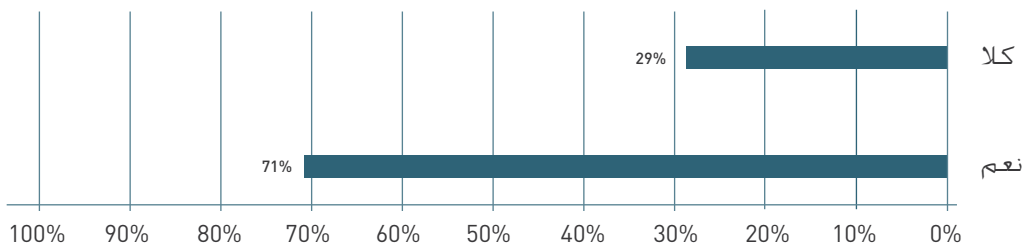
الشكل الرقم (37) تدريب متخصّص



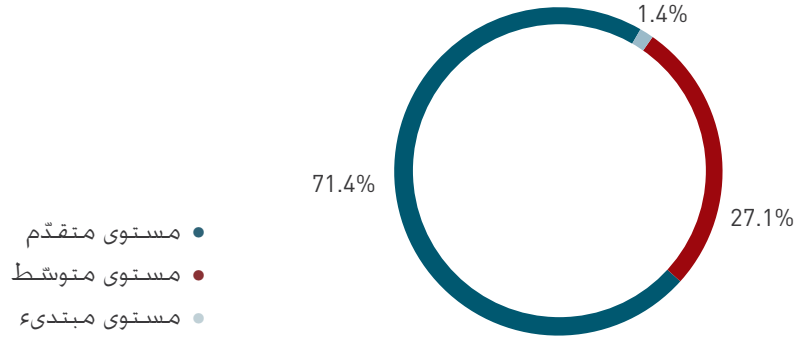
الشكل الرقم (38) شهادات تخصّصية



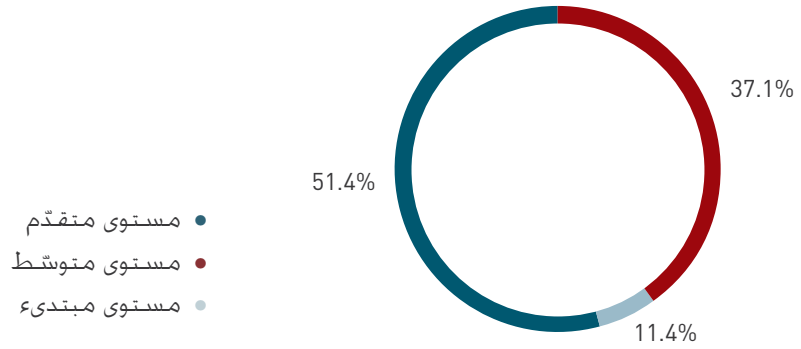
الشكل الرقم (39) تدريب مستمّر



الشكل الرقم (40)
الإلمام باللّغة الفرنسية

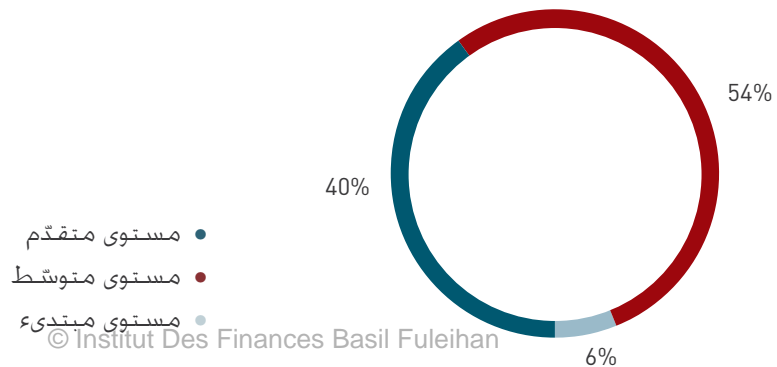


الشكل الرقم (41)
الإلمام باللّغة الإنكليزية



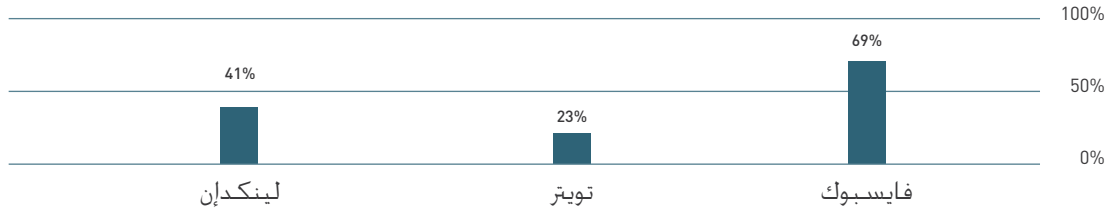
أفاد 71.4 في المئة من المشاركين في الاستبيان أنهم ملّمون باللّغة الفرنسية بمستوى متقدّم. وقد انخفضت هذه النسبة لتصل إلى 51.4 في المئة في ما يخصّ الإلمام باللّغة الإنكليزية و45.7 في المئة بالنسبة إلى الإلمام باللغتين المذكورتين معاً.

الشكل الرقم (42)
مستوى الإلمام بالمعلوماتية المكتبيّة



أفاد 54 في المئة من المشاركين في الاستبيان أن مستوى إلمامهم بالمعلوماتية المكتبية متوسط. فيما أفاد 40 في المئة أنهم ملّثون بها بمستوى متقدّم.

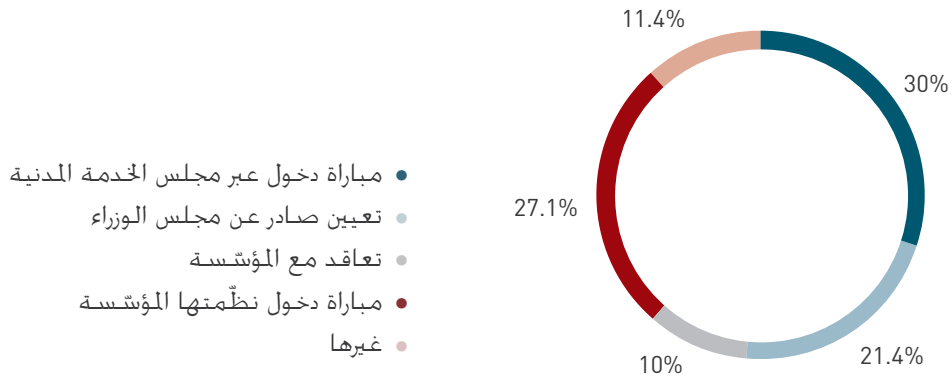
الشكل الرقم (43) استخدام وسائل التواصل الاجتماعي



أجاب المشاركون في الاستبيان عن السؤال "أي من شبكات التواصل الاجتماعي تستخدمون؟" وقد تبين أن "فايسبوك" هو الأكثر استخداماً بين شبكات التواصل الاجتماعي. حيث إن 69 في المئة من المشاركين يستخدمونه.

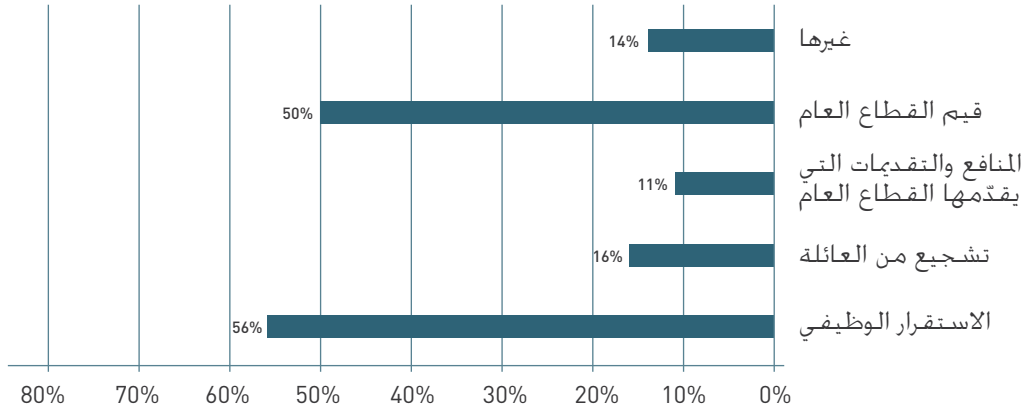
معلومات وظيفية

الشكل الرقم (44) عملية الانضمام إلى الوظيفة العامة



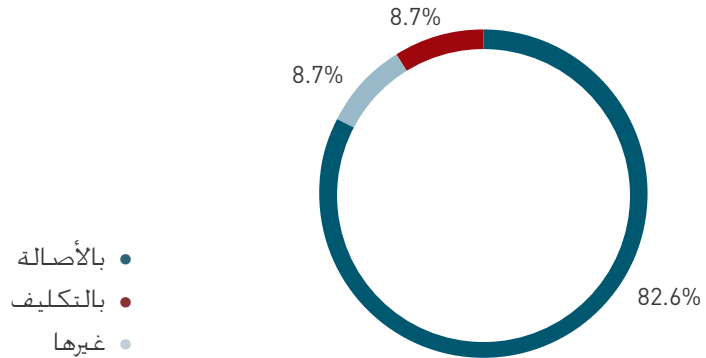
نلاحظ تعدّد أساليب الانضمام إلى الوظيفة العامة من خلال الإجابة عن السؤال "كيف دخلتم الوظيفة العامة؟" وتتشابه إلى حدّ كبير نسبة الإجابات بما يعود إلى: مباريات الدخول عبر مجلس الخدمة المدنية (30 في المئة) ومباريات الدخول التي تنظّمها المؤسسات (27.1 في المئة) والتعيينات الصادرة عن مجلس الوزراء (21.4 في المئة).

الشكل الرقم (45) الدوافع وراء اختيار الوظيفة العامة

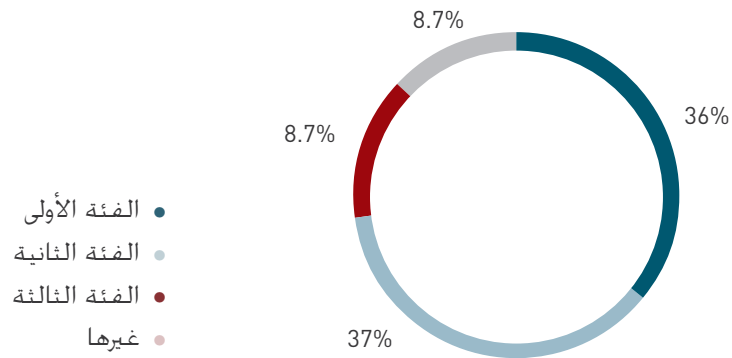


يتبيّن من الإجابة عن السؤال "ما هي الدوافع لاختياركم الوظيفة العامة؟" أنّ قيم القطاع العام (50 في المئة)، والاستقرار الوظيفي (56 في المئة) هما الحافزان الرئيسيان وراء اختيار المشاركين للوظيفة العامة.

الشكل الرقم (46) شغل المنصب الحالي



الشكل الرقم (47) الرتبة



يدلّ الشكّلان أعلاه أنّ 82.6 في المئة من المشاركين في الاستبيان هم من الموظّفين بالأصالة، وأنّ معظم المشاركين هم من الفئة الأولى (37 في المئة) والثانية (36 في المئة).

الملحق الرقم (3): تطوّر مفهوم الكفايات وتطبيقه في الإدارة العامة

نشأة مفهوم الإدارة المرتكزة على مقارنة الكفايات

إن أستاذ علم النفس في جامعة هارفرد دايفيد ماكليلاند هو أول من اقترح تنظيم اختبارات للكفايات المطلوبة، نظراً لعدم تلبية اختبارات الذكاء والمقاربات التحليلية التقليدية المُعتمدة في عمليات التوظيف الحاجة المطلوبة منها (Draganidis et Mentzas, 2006).

وبرز مفهوم الإدارة المرتكزة على الكفايات المطلوبة بوضوح في القطاع الخاص في كلّ من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتّحدة في ثمانينيات القرن الماضي، وقد شهد هذان البلدان تقدماً تكنولوجياً وتحسّناً في الأداء. ولقد استُخدمت مقارنة الكفايات من أجل تحسين أداء النظام التربوي ومعاييرهِ. حيث كان يُنظر إلى هذه المعايير على أنها غير مناسبة لتطوّر الصناعة ولا تتماشى مع احتياجات سوق العمل. وهكذا اعتمد هذان البلدان بالدرجة الأولى على التدريب في مكان العمل وفق معايير وطنية خاصة بكلّ مهنة. وفي العام 1994، أثرت المملكة المتحدة اعتماد نظام "المؤهلات المهنية الوطنية" من أجل تحديد إطار للمعايير الوطنية الخاصة بالكفايات (OCDE, 2010).

ومن جهتها، سعت الولايات المتحدة إلى الرّدّ على انخفاض التنافسية لديها من خلال اعتماد الإدارة المبنيّة على مفهوم الكفايات. وقد صدر في هذا الصدد تقرير عن الجمعية الأمريكية للإدارة حدّد خصائص المدراء الأكثر فاعليّة في الشركات الأمريكية الكبرى، ووضع هذا التقرير قائمة بالكفايات التي تتيح التمييز بين المدراء "الناجحين" والمدراء "السيّئين" (Boyatzis, 1982). وكان لهذا التقرير وقع كبير على أداء الإدارة داخل الولايات المتحدة ومن ثمّ في المملكة المتحدة، وإثر ذلك، انطلقت ظاهرة تطبيق مقارنة الكفايات لتكتسب طابعاً عالمياً، ولتنتشر في جميع البلدان الأعضاء في منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

الانتقال من المفهوم إلى صوغ إطار للكفايات

يرى بعض المحلّلين أن اعتماد إطار للكفايات يمثّل تغييراً حقيقياً، لأنه يتيح الانتقال من نظام مرتكز على مبدأ التوظيف إلى نظام مرتكز على الشخص. وبناءً عليه، لا يتمّ توظيف شخص ما لملء منصب شاغر فقط، بل تستند دوافع التوظيف إلى مؤهلاته والمنافع المُرتقبة من توظيفه على المؤسسة وعلى الشخص نفسه معاً. وبالتالي، تتمّ الاستعانة بإطار الكفايات من أجل تأمين إدارة استراتيجية للموارد البشرية. ليس هذا الإطار مجرد قائمة، بل هو وسيلة تساعد فعلياً في تطبيق الكفايات وتقييمها وقياسها (Marrelli, 1998). كما يميّز إطار الكفايات - المشتتمل على كفايات لها صلة بالمعرفة والدراية وحسن التصرف - من إعادة تنظيم العمل وفقاً لقواعد وبنى جديدة، لا سيّما في مجالات التوظيف والتدريب والتصنيف التراتبي أو حتى في تحديد الحركة بين الوظائف. في الواقع، لمقاربة الكفايات أبعاد استراتيجية واستباقية عند الاستعانة بها في الإدارة، وهي تساعد في تأمين المساهمة المثلى للموارد البشرية في عمل المؤسسة.

تطبيق الإدارة المرتكزة على مقارنة الكفايات في القطاع العام

لقد طُبّق القطاع العام في كلٍّ من الولايات المتحدة والمملكة المتحدة مقارنة الكفايات لأول مرة في ثمانينيات القرن الماضي. وفي العام 2002، وُضعت دراسة حول أنماط إدارة الموارد البشرية في القطاع العام في مختلف البلدان الأوروبية، وأظهرت النتائج في حينها غياب أي ممارسة مشتركة في هذا الصدد (Horton et al., 2002). حيث كانت أنماط الإدارة العامة في هذه البلدان شديدة الاختلاف فيما بينها. ولم يكن في الإمكان اعتماد إطار موحد للكفايات في القطاع العام الأوروبي. إلا أن التغيرات الثقافية والتنظيمية التي عُرِفَت في نهاية القرن الماضي، وبرزت الأفكار الجديدة التي تمحورت حول التغيير وأهمية الفرد وأساليب الإدارة العامة الحديثة، دفعت الحكومات إلى اتباع مقارنة الكفايات تدريجياً كأسلوب استراتيجي في إدارة مواردها البشرية. وأصبحت الكفايات شيئاً فشيئاً حلَّ محلَّ الشهادات بوصفها المرجع الرئيس للموظفين وأصحاب العمل على حدٍّ سواء. وبالتالي، أهملت الوسائل التقليدية في التقييم مثل الامتحانات أو المباريات لأنها غير قادرة على تقييم الكفايات بصورة حقيقية (Hondeghe, Horton et Scheeperss, 2005).

لقد انتشر نمط الإدارة المرتكزة على الكفايات بشكل واسع في مختلف البلدان من أوروبا إلى استراليا وكندا، وشهد تقدماً كبيراً تُرجم على هيئة أدلة للكفايات تستهدف أساساً الوظائف العليا في التراتبية الإدارية. تختلف مضامين هذه الأدلة من بلد إلى آخر، إلا أنها تثمّن جميعها المعارف التقنية والدراية والتصرفات السلوكية للكوادر (القيادة، والتواصل... إلخ).

الملحق الرقم (4): المنهجية

بعد انتهاء برنامج "اللقاءات العلمية للكوادر العليا" التي تمّ تنظيمها على مدى ست سنوات متتالية، انكبّ معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، كونه حريصاً على التوصل إلى نتائج عملية مجدية من خلال هذا البرنامج، على:

1. تقييم آثار هذه اللقاءات من خلال استبيان المشاركين فيها؛
2. تحديد الكفايات الإدارية والمالية الواجب توافرها لدى المدراء في الوظيفة العامة لممارسة وظائفهم على أكمل وجه، وعليه، تشكّل نتائج الاستبيان وثيقة مرجعية من أجل تصميم خطط التدريب التي سينظّمها معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي مستقبلاً، كما يمكن لأيّ مهتم بإدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة الرجوع إليها بشأن أيّ تخطيط لأيّ نشاط في مجال عمله.

الإطار المفاهيمي

في ظلّ غياب أي مرجع للكفايات أو حتى لأية أساليب إدارية مبنية على أساس الأداء في القطاع العام اللبناني، استند معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في عمله التقييمي هذا على خبرته الطويلة في التدريب على موضوعات إدارة المال العام، من ثمّ قام بدراسة ما توفّر محلياً حول الموضوع، لا سيّما نتائج الدراسات التي أجريت من قبل الهيئات المعنية، وعلى وجه الخصوص تلك التي نقّدها مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية في مشروع تعزيز إدارة الموارد البشرية. بالفعل، تمكّن هذا المشروع من تحديد عشر كفايات إدارية رئيسة في الوظيفة العامة¹⁴.

من ثمّ جمع فريق المعهد المولج بهذا العمل عدداً كبيراً من المعلومات والتحليل المتعلقة بالإدارة المرتكزة على مقارنة الكفايات التي اعتُمدت في كثير من بلدان العالم بجدارة لا سيّما في الإدارة العامة، ومنها مرجع كفايات القيادة في الوظيفة العامة في كيبك¹⁵ وأدلة أخرى طوّرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

وفي مرحلة أخيرة، تمّ تصميم الاستبيان بطريقة تسمح باستقصاء الكفايات الواجب توافرها في وظيفة إدارية عليا في الوظيفة العامة، والتي تساعد على مواجهة الشواغل والتحديات التي تعترض الإدارات العليا خلال تأدية مهامها.

تحديد العيّنة

تتألف العيّنة المختارة من 116 مديراً مسؤولاً في الوظيفة العامة اللبنانية شاركوا على الأقلّ في 75 في المئة من برنامج اللقاءات العلمية للكوادر العليا. ولقد وصل إلى معهد باسل فليحان 70 إجابة عن كامل أسئلة الاستبيان.

لا بدّ من الإشارة في هذا الصدد إلى أن العيّنة ذات طبيعة دلالية ولا يمكن اعتبارها ذات تمثيل وطني شامل.

¹⁴ عرضت الكفايات الإدارية العشر خلال دورة تدريبية حول "إطار الكفايات" استهدفت أعضاء الشبكة الوطنية للتدريب من قبل السيد جان بلال سعادة (خبير في الموارد البشرية، مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية) تحت عنوان "إطار الكفايات كأداة لتحديث إدارة الموارد البشرية" 2015. © Institut Des Finances Basil Fuleihan
¹⁵ دليل استخدام مرجع كفايات القيادة في الوظيفة العامة في كيبك، حكومة كيبك، 2012. وضعته إدارة تطوير الأشخاص والمنظمات. بالتعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة العامة في كيبك.
This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

هيكليّة الاستبيان

يتألف الاستبيان من 79 سؤالاً، تهدف 37 منها إلى جمع معلومات حول السيرة الذاتية والمهنيّة للمشاركين. أمّا الأسئلة الباقية التي تشكّل صميم الاستبيان، فقد توّجعت إلى محورين رئيسيين. يجيب المحور الأول عن تقييم وقع اللّقاءات على تطوّر الكفايات لدى المشاركين في البرنامج. وتألف من 18 سؤالاً حول المعارف والكفايات التي تمّ اكتسابها أو تطويرها خلال البرنامج. أما المحور الثاني فمفاده استقصاء الكفايات الإدارية والمالية الرئيسيّة المطلوب توافرها لاضطلاع الكوادر العليا بمهمّاتهم. ويتألف من 28 سؤالاً تركّزت على:

- الكفايات الإدارية: الإدارة الاستراتيجية، إدارة المهمّات، وإدارة فريق العمل والقيادة، وذلك من الوجهة الإدارية والتنفيذية والعلائقية؛
- الكفايات المالية التي تسمح للمدراء بإدارة المال العام بطريقة فعّالة؛ إعداد الموازنة وتنفيذها. الشراء العام، والإدارة المحاسبية.

تطوير إطار أوّلي للكفايات

بعد الانتهاء من جمع و تحليل نتائج الاستبيان، استشار المعهد الخبرة في شؤون إدارة الموارد البشرية الدكتورّة فدوى منصور بهدف تطوير مسودة إطار للكفايات المتقاطعة المطلوب توافرها لدى الكوادر العليا في الوظيفة العامة (انظر الملحق الرقم 6). وقد عرض المعهد فعلياً هذه المسودة على مجموعة من 22 شخصاً من أجابوا على الاستبيان ومن مختلف الإدارات والمؤسسات في الدولة اللّبنانية في لقاء عمل في 17 كانون الثاني 2017 من أجل التحقّق من صحة نتائج الاستقصاء حول الكفايات المطلوبة وأولوياتها.

الملحق الرقم (5): الشركاء في تنظيم اللقاءات

معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي مؤسسة عامة مستقلة مالياً وإدارياً تعمل تحت وصاية وزير المالية اللبنانية ورقابة ديوان المحاسبة. هو مركز تميّز يعمل على تطوير القدرات الوطنية في إدارة المال العام وتحديث الدولة من خلال مهام ثلاث: أولها تدريب العاملين في الدولة لا سيّما شبكة المسؤولين الماليين. ثانياً إعداد التقارير والأبحاث المتخصصة وأدلة للمواطنين في المواضيع المالية والضريبية. وثالثاً التعاون مع المؤسسات العربية والإقليمية والدولية المتخصصة.

إضافة إلى دوره الوطني، يلعب المعهد دوراً إقليمياً كونه مركز الأمانة العامة لشبكة معاهد التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (Governance Institutes Forum for Training (GIFT-MENA) ومركز تدريب إقليمي لمنظمة الجمارك العالمية (WCO).

المدرسة الوطنية للإدارة - فرنسا

أُنشئت المدرسة الوطنية للإدارة - فرنسا عقب الحرب العالمية الثانية، بموجب قرار اتخذته الحكومة الموقته للجمهورية الفرنسية التي كان يرأسها الجنرال ديغول حينها. تتمثل المبادئ التأسيسية لهذه المدرسة بإتاحة المجال أمام الجميع للوصول إلى الوظيفة العامة العليا وتأمين تدريب مهنيّ لكبار الموظفين. وتفضي مهمتها الرئيسية بتوظيف رجال ونساء يدفعون بإدارتهم قدماً وبتدريبهم، مع تسليحهم بأخلاقيات الخدمة العامة التي تعتمد على قيم المسؤولية والحياد والأداء والترفع عن المنفعة الخاصة.

المعهد الفرنسي في لبنان

المعهد الفرنسي في لبنان هو أداة للتعاون بين الإداريين اللبنانيين والفرنسيين والتجمعات الإقليمية والمنظمات غير الحكومية والجامعات ومراكز الأبحاث في البلدين. وهو يحمل راية العمل الثقافي لفرنسا في لبنان. ويساهم المعهد أيضاً، من خلال مراكزه التسعة في بيروت وجونيه وطرابلس وزحلة وبعلمك وصور وصيدا والنبطية ودير القمر، في تطوير العمل الثقافي واللغوي على المستوى الوطني؛ ويشترك بنشاط في نشر قيم مثل الحوار بين الثقافات والترويج للتنوع في مجالات الكتب والسينما واللغة الفرنسية والمعارف.

مجموعة فرنسبنك

تعدّ مجموعة فرنسبنك الوريثة المباشرة لأول مصرف فرنسي استقرّ في لبنان في العام 1921. وتحتلّ مجموعة فرنسبنك حالياً المرتبة الرابعة بين المجموعات المالية اللبنانية، ويتمتع بشبكة واسعة من الفروع المحلية. تضمّ مجموعة فرنسبنك عدداً من المصارف والمؤسسات التابعة والشريكة في لبنان والعالم. للمجموعة 164 فرعاً في 11 بلداً، هي لبنان وفرنسا والجزائر وسوريا وبيلاروسيا وقبرص والسودان والعراق وكوبا والإمارات العربية المتحدة وساحل العاج. وهي تقدّم مجموعة من الخدمات المصمّمة خصيصاً لتلبية حاجات عملائها، لا سيّما خدمات الأفراد والشركات، والخدمات التجارية والاستثمارية والدولية تلبيةً لحاجات المجتمعات التي تعمل فيها.

الملحق الرقم (6): إطار الكفايات المتقاطعة للكوادر العليا في الإدارة اللبنانية*

مجال الكفايات	الكفايات "القدرة على ..."
قيم الخدمة العامة والأخلاقيات	<ul style="list-style-type: none">• الالتزام بقيم الخدمة العامة والترويج لثقافة مبنية على هذه القيم: المسؤولية، الأمانة، الحياد، النزاهة...• إنشاء بيئة تكون فيها القرارات والمعاملات شفافاً وعادلة
الإدارة الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none">• استيعاب تطوّر البيئة الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية وتحليلها من أجل وضع التوجّهات الاستراتيجية• تحديد حاجات الإدارة/المؤسسة على المدى الطويل• وضع خطط عمل على المدى الطويل تتماشى مع التوجّهات الاستراتيجية
الإدارة المالية والمحاسبية	<ul style="list-style-type: none">• استيعاب القوانين والأنظمة والإجراءات الخاصة بالمالية العامة وعلى الأخصّ تلك المتعلقة بتنفيذ المهام المطلوبة في الوظيفة• استيعاب معايير المحاسبة العمومية• قراءة المستندات المحاسبية المتعلقة بالقطاع العام وتحليلها• وضع موازنة سنوية تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للإدارة/المؤسسة وحاجاتها• إدارة موازنة الوحدة (القسم، المصلحة، المديرية ...)• إدارة الموارد المالية والمادية وتوزيعها على مختلف أنشطة ومتطلبات العمل بشفافية تامة.• تحقيق وفورات في النفقات التشغيلية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية• تأمين المتابعة وممارسة رقابة ضيقة ومنتظمة على صعيد استخدام الموارد المالية والموجودات
إدارة العمليات والمشاريع	<ul style="list-style-type: none">• استيعاب القوانين والأنظمة والإجراءات المتعلقة بالإدارة/المؤسسة وتفسيرها ببساطة وتنفيذها بشكل دقيق• ترجمة التوجّهات الاستراتيجية على شكل أهداف تشغيلية• تخطيط العمل وتنظيمه على أكمل وجه من أجل التوصل إلى تنفيذه بصورة فعالة وكفؤة• تحديد أهداف الإدارة/المؤسسة وأولوياتها• تحسين الخدمات المقدّمة، مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات المستخدمين/الزبائن من جهة، ومقيدات العمل في الإدارة/المؤسسة، من جهة أخرى.

* تمّ إعداد هذا الإطار من قبل معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - وزارة المالية في تشرين الثاني/نوفمبر 2016 استناداً الى نتائج استبيان الكوادر العليا في الإدارة اللبنانية التي شاركت في اللقاءات العلمية بين 2010 - 2015.

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

- الترويج لأهمية مفهوم المردودية في الإدارة العامة وكذلك الابتكار والجودة في تقديم الخدمات
- تحديد المخاطر التشغيلية والسعي إلى تخفيفها
- تنظيم المعلومات وإدارتها

القيادة وتخفيف الفريق

- خلق بيئة عمل تركز على التعاون والانفتاح والتنوع
- امتلاك مقدرات القائد وسلوكياته
- تشجيع جميع أعضاء الفريق على المشاركة ومعرفة كيفية تعبئتهم حول الأهداف المرسومة
- قيادة التغيير وإدارته
- التشجيع على تطوير كفايات أعضاء الفريق
- إدارة النزاعات

التواصل

- إقامة علاقات جيّدة مع الآخرين
- الاستماع الى المحاورين والسعي إلى تفهمهم
- تكيف أسلوب التعبير وفق قدرات المحاور أو الجمهور
- مشاركة المعلومات مع فريق العمل والأقران والزملاء
- التعبير بطريقة واضحة ومفهومة. شفويًا وكتابيًا. باللّغة العربية وبلغة أجنبية أخرى (فرنسية أو إنكليزية)
- تقديم عرض والمشاركة في نقاش حول موضوع مهني باللّغة العربية وبلغة أجنبية أخرى (فرنسية أو إنكليزية)
- إعداد تقرير خطّي مالي وغير مالي. تعليقات أو محاججات، وتوصيات أو اقتراحات باللّغة العربية وبلغة أجنبية أخرى (فرنسية أو إنكليزية).

الملحق الرقم (7): فريق العمل

تمّ إعداد هذا التقرير تحت إدارة رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي السيدة لمياء المبيض بساط وتوجيهاتها.

صمّم الاستبيان الموجّه إلى المشاركين من الكوادر العليا. اسكندر البستاني ومايا بصيبص علماً أنهما قاما أيضاً بالتحليل الأولي للنتائج وإعداد النصّ الأولي تحت إشراف رولى درويش وجنان الدويهي.

ساهم في مراجعة النصّ الأولي: رنا رزق الله فارس، سوزان أبو شقرا وسابين حاتم.

راجع التقرير بنسخته الفرنسية الخبر ربيع حداد. وقامت بتدقيق اللّغة الفرنسية أن-لور بواسون.

راجعت التقرير بالنسختين الفرنسية والعربية، ودقّقت صحّة المعلومات الواردة فيه، الخبيرة فدوى منصور.

ساهم في تحرير التقرير باللّغة الفرنسية كلّ من جان بيوديل وإناس دي لا فيرا.

ترجم التقرير إلى اللّغة العربية دانيال معوشي. دقّقت الترجمة أمال حوا. التدقيق اللّغوي فارس أبي صعب.

- Azour, R. R., 2013** Personnel Cost in the Central Government : An Analytical Review of the Past Decade. *Assadissa*, Issue 4, pp. 15-33.
- Banque Mondiale, 2016** *Size of the Public Sector Data Set 2015*. [En ligne] Disponible sur [http : //www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/size-of-the-public-sector-government-wage-bill-and-employment](http://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/size-of-the-public-sector-government-wage-bill-and-employment)
- Banque Mondiale, 2016** *World Governance Indicators*. [En ligne] Disponible sur : [http : //info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports](http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports) [Accès Janvier 2016].
- Boyatzis, R., 1983** The Competent Manager : A Model for Effective Performance. *Strategic Management Journal*, 4(4), pp. 385-387.
- Draganidis, F. & Mentzas, G., 2006** Competency Based Management : a Review of Systems and Approaches. *Information Management and Computer Security*, 14(1), pp. 51-64.
- Dubois, N. & Sanches, A., 2011** *Plan de Développement Institutionnel : Horizon 2015*, Beyrouth : Institut des Finances Basil Fuleihan.
- Hatem, S., Moubayed, L., Rihan, C., 2013** *Lebanon's Experiment with Installing Competitive Recruitment for Senior Government Positions*. Beirut : Institut des Finances Basil Fuleihan.
- Horton, S., Hondeghem, A. & Farnham, D., 2002** HRM Competency Frameworks in the British Civil Service. Dans : *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*. Amsterdam : IOS Press, pp. 33-47.
- Horton, S., Scheepers, S. & Hondeghem, A., 2005** Modèles de gestion des compétences en Europe. *Revue Française d'Administration Publique*, 4(116), pp. 561-576.
- Income Data Services (IDS), 1997** *Developing Competency Frameworks Study*, London : IDS.
- Institut des Finances Basil Fuleihan, 2014** *Professionalizing Public Procurement in Lebanon*, Beirut : Institut des Finances Basil Fuleihan.
- Le Borgne, E., Jacobs, T.J., 2016** *Lebanon - Promoting poverty reduction and shared prosperity : systematic country diagnostic*. Washington, D.C. : World Bank Group. [http : //documents.worldbank.org/curated/en/951911467995104328/Lebanon-Promoting-poverty-reduction-and-shared-prosperity-systematic-country-diagnostic](http://documents.worldbank.org/curated/en/951911467995104328/Lebanon-Promoting-poverty-reduction-and-shared-prosperity-systematic-country-diagnostic).

- Le Bureau du Ministre de l'Etat pour la Réforme Administrative (OMSAR), 2011** *La Stratégie de Développement de l'Administration Libanaise, Beyrouth : OMSAR.*
- Marrelli, A., 1998** An Introduction to Competency Analysis and Modeling. *Performance Improvement*, 37(5), pp. 8-17.
- McBain, L. & Smith, J., 2010** *Strategic Management in the Public Sector*. Singapore, E-Leader.
- OCDE, 2010** *Managing Competencies in Government : State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*, s.l.: OCDE.
- République libanaise Ministère des Finances, 2015** *Public Finance Monitor*. [En ligne]
Disponible sur : [http : //www.finance.gov.lb/en-US/finance/Reports Publications/DocumentsAndReportsIssuedByMOF/Pages/Public FinanceReports.aspx](http://www.finance.gov.lb/en-US/finance/ReportsPublications/DocumentsAndReportsIssuedByMOF/Pages/PublicFinanceReports.aspx)
- Strebler, M., Robinson, D. & Heron, P., 1997** *Getting the Best out of Competency*, Sussex : Institute of Employment Studies.
- Transparency International, 2016** *Transparency International : the global coalition against corruption*. [En ligne]
Disponible sur : [http : //www.transparency.org/country/](http://www.transparency.org/country/)
[Accès Avril 2016].
- UNHCR, 2016** *UNHCR the UN Refugee Agency*. [En ligne]
Disponible sur : [http : //www.unhcr.org/pages/49e486676.html](http://www.unhcr.org/pages/49e486676.html)
[Accès Avril 2016].
- Vakola, M., Soderquist, K. E. & Prastacos, G., 2007** Competency Management in Support of Organisational Change. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), pp. 260-275.
- World Economic Forum, 2016** Executive Opinion Survey.

تدريب تواصل تغيير

معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي
512، كورنيش النهر
تلفون: +961 1 425 146/9
www.institutdesfinances.gov.lb



IOFLebanon



IOFLebanon



Institut des Finances Basil Fuleihan

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

This document was downloaded from the website of Institut Des Finances Basil Fuleihan

and is copyrighted work.